

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ

**ХАРЬКОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА имени А. Н. БЕКЕТОВА**

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по организации самостоятельной работы студентов,
проведению практических занятий
и выполнения контрольной работы
по дисциплине

***МЕНЕДЖМЕНТ И АДМИНИСТРИРОВАНИЕ
(ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ)***

*(для студентов 2 курса направления подготовки
6.030601 «Менеджмент» всех форм обучения)*

**Харьков
ХНУГХ
2014**

Методические указания по организации самостоятельной работы студентов, проведению практических занятий и выполнения контрольной работы по дисциплине «Менеджмент и администрирование (Теория организации)» (для студентов 2 курса направления подготовки 6.030601 «Менеджмент» всех форм обучения) / Харк. нац. ун-т гор. хоз-ва им. О. М. Бекетова; сост.: В. С. Шевченко, О. В. Бондаренко. – Х. : ХНУГХ, 2014. – 64 с.

Составители: В. С. Шевченко,
 О. В. Бондаренко

Рецензент: проф., к.э.н. Е. Н. Кайлюк

Утверждено кафедрой менеджмента и маркетинга в городском хозяйстве,
протокол заседания №1 от 28.08.2013 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ	8
СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ МОДУЛЬ 1.1 ОСНОВЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ И ТЕОРИИ ПОСТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР	8
Практическое занятие № 1 Методологические основы теории организации ..	8
Практическое занятие № 2 Основные организационные теории и модели....	13
Практическое занятие № 3 Организация как система	18
Практическое занятие № 4 Организация как социум	19
Практическое занятие № 5 Организационный процесс	19
Практическое занятие № 6 Самоорганизация	22
СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ МОДУЛЬ 1.2 ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР И БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	25
Практическое занятие № 7 Внешняя и внутренняя среда организации	25
Практическое занятие № 8 Организационное проектирование	27
Практическое занятие № 9 Культура организации	33
3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ	42
4 САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА И МЕТОДЫ КОНТРОЛЯ	58
4.1 Самостоятельная работа студентов.....	58
4.2 Методы контроля и структура зачетного кредита.....	61
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	62

1 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Модуль 1 «Менеджмент и администрирование (Теория организации)» 3/108

Содержательные модули (СМ):

СМ 1.1 Основы теории организации и теории построения организационных структур (2/72)

Учебные элементы

Тема 1 Методологические основы теории организации

Сущность понятия «организация».

Законы организации. Законы функционирования (статики) организации: закон композиции, закон пропорциональности, закон наименьших. Законы развития (динамики) организации: закон онтогенеза (преобразования), закон синергии, закон информированности-упорядоченности, закон единства анализа и синтеза, закон самосохранения.

Принципы организации: принцип цепного связи; принцип ингрессии; принцип подбора; принцип подвижного равновесия; принцип слабого звена. Группировка принципов.

Этапы развития организации: зарождение, рост, зрелость, старение. Сохранение равновесия организации и ее целостности.

Тема 2 Основные организационные теории и модели

Организационные теории: классическая организационная теория; теории организационного поведения; теория институтов и институциональных изменений; популяционно-экологическая (эволюционная) теория; тектология О. Богданова; ноосфера В. И. Вернадского.

Эволюция теоретических концепций организации.

Основные модели организаций: органическая и механистическая модели.

Современная организационная парадигма: сущность, значение, содержание, практическая направленность.

Тема 3 Организация как система

Формирование системных представлений: Платон, Аристотель, Кант, А. Смит. Системность как всеобщее свойство материи. Системный подход (взгляд). Состояние системы, свойства системы, поведение, действие, событие.

Строение систем: подсистема, элемент, структура, связь. Атрибуты связи: направленность, сила, характер.

Классификация систем. Общая классификация: абстрактные системы; конкретные системы; открытые системы; закрытые системы; динамические системы; адаптивные системы; иерархические системы, их характеристики. Классификация по признакам: по происхождению; по описанию переменных; по способу управления; по типу операторов.

Аспекты организационного порядка. Типология организаций. Классификация организаций по признакам: классификация по принципам

управления; классификация по функциональным признакам; классификация по признаку реализации общественных функций; классификация по признаку определение цели (ценностно-ориентированные организации; организации, которые формируют собственные цели; целенаправленные организации; целеориентированные организации; целеспособные организации; паразитические организации).

Тема 4 Организация как социум

Социальная организация и социальная общность. Человек как элемент социальной системы. Активность и сопротивляемость социальной организации. Общие черты социальной организации.

Основные виды социальных организаций: формальная и неформальная организации.

Механизмы регулирования (регуляторы) в социальных системах: целевое управленческое воздействие, саморегуляция (самоуправление), организационный порядок.

Тема 5 Организационный процесс

Организационная деятельность. Альтернативные парадигмы организационного процесса. Система управления - кибернетический подход.

Принципы управления: принцип разомкнутого управления; принцип разомкнутого управления с компенсацией возмущений; принцип замкнутого управления; принцип однократного управления.

Оптимизация управления. Адаптивные самонастраиваемые системы.

Методы управления: детерминированный метод управления; программно-целевой метод управления; ценностно-ориентированный метод управления.

Тема 6 Самоорганизация

Естественно научные основы синергетики. Энтропия. Самоорганизация как основательный процесс природы. Антиэнтропическая направленность самоорганизации. Сущностное содержание синергетики.

Синергетическая концепция самоорганизации. Основные положения синергетической концепции самоорганизации. Аттракторы, бифуркация, фракталы, детерминированный хаос. Процессы самоорганизации. Необратимость и неповторяемость самоорганизации. Принципы самоорганизации: принцип отрицательной обратной связи; принцип положительной обратной связи. Спонтанность и случайность.

Гибкость организации. Гибкость процесса: гибкость ориентации и реализации. Гибкость системы: факторы и результаты гибкости системы. Производственная гибкость: факторы, функциональные и структурные признаки.

Постоянство организации. Статическая и динамическая устойчивость. Типы устойчивости: внутреннее, внешнее и наследственное постоянство;

количественное и структурное постоянство. Неустойчивое состояние системы. Постоянство и управление изменениями.

СМ 2.1 Проектирование организационных структур и бизнес-процессов (1/36)

Учебные элементы

Тема 7 Внешняя и внутренняя среда организации

Внутренняя среда организации. Переменные внутри организации (внутренние факторы): цели, задачи, структура, технология, люди. Культура и имидж организации как ее внутренние факторы. Взаимосвязь внутренних факторов. Методы исследования внутренней среды организации: аналитические методы; экспертные методы; линейное программирование; динамическое программирование; диагностика (экспресс-диагностика, основательная диагностика); внутренний мониторинг (моментные наблюдения, постоянные наблюдения).

Внешняя среда организации. Микроокружения (факторы внешней среды непосредственного влияния): партнеры; конкуренты; центральные и местные органы власти; окружающее население; природные условия. Макроокружения (факторы внешней среды косвенного влияния): международные события и окружения; состояние экономики; социокультурные факторы; политические обстоятельства; развитие науки и технологии; право; социально-общественные факторы. Методы исследования внешней среды (внешний мониторинг): наружное наблюдение; целевое наблюдения; неформальный поиск; формальный поиск.

Взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды организации.

Тема 8 Организационное проектирование

Концептуальные термины: организационная форма управления (ОФА); отношения; децентрализация; стратегия; структура; производственная структура; технологическая структура; связь; структура управления; звено управления; уровень управления. Сущность и этапы организационного проектирования. Преимущества и недостатки традиционных организационных форм управления. Преимущества и недостатки адаптивных организационных форм управления. Теоретические основы создания и развития организационных форм управления.

Методология проектирования организационных форм управления. Концептуальные подходы к проектированию организационных форм управления. Основные методологические принципы проектирования организационных форм управления. Методы проектирования организационных форм управления.

Технология проектирования организационных форм управления. Процесс проектирования организационных форм управления: содержание основных

этапов проектирования ОФА (пред проектной подготовки, проектирования, внедрения проекта). Разработка организационного рабочего проекта.

Оценка эффективности организационных форм управления. Подходы к оценке эффективности организационных форм управления. Показатели оценки эффективности. Методика расчета основных коэффициентов: эффективности ОФА; территориальной концентрации; дублирование функций; надежности системы управления; централизации (децентрализации) функций; эффективности использования информации.

Кризис парадигмы традиционного менеджмента. Перспективы развития организационных образований.

Тема 9 Культура организации

Содержание понятий «культура» и «организационная культура». Концептуальные подходы к формированию организационной культуры. Модели организационной культуры. Характеристики организационной культуры. Гражданская и корпоративная культуры.

Типология организационных культур. Определяющие факторы культуры организации. Подходы к типизации организационных культур: факторные модели ценностей; менталитет и организационная культура; фундаментальные верования и ценности, отношение к времени; конкурирующие ценности. Характеристика типов культуры по признаку конкурирующих ценностей: кланом, иерархическая (бюрократическая), рыночная и адхократическая культуры.

Современная украинская организационная культура: источники и основное содержание.

2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ МОДУЛЬ 1.1 ОСНОВЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ И ТЕОРИИ ПОСТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Практическое занятие № 1 Методологические основы теории организации

Изучение сущности и свойств организации

Задание 1. Определите, являются ли организациями следующие объекты, обоснуйте свой выбор:

- автомобиль;
- компания «Магинфо»;
- стая перелетных птиц;
- камень;
- поликлиника;
- кондиционер;
- популяция императорских пингвинов;
- семья;
- группа студентов;
- организм человека;
- река;
- железная дорога.

Задание 2. Выделите среди этих организаций социальные.

Задание 3. Определите, всем ли из перечисленных объектов присущи свойства организации, охарактеризуйте эти свойства.

Задание 4. Приведите в качестве примера техническую, биологическую и социальную организацию и заполните таблицу. Назовите критерии, которыми, по вашему мнению, определяется уровень сложности организации.

Таблица 2.1 – Критерии, которыми определяется уровень сложности организации

Организация	Цель функционирования	Основные составляющие элементы	Число связей между элементами*	Уровень сложности	Основные условия эффективного функционирования
Техническая организация					
Биологическая организация					
Социальная организация					

* Максимальное число связей определяется по формуле $t(t-1)$, где t – общее количество элементов в организации.

Задание 5. Определите, справедливо ли утверждение, что любой объект – это организация.

Анализ действия законов организации в практике предприятий

Задание 6. Охарактеризуйте закон синергии, проиллюстрируйте на конкретных примерах действие закона синергии в организации. Выскажите мнение, почему его относят к главным организационным законам. Какие преимущества дает организации учет и использование закона синергии?

Задание 7. Приведите примеры, как действует в социальных системах закон самосохранения. Какие действия может предпринимать руководитель организации, направленные на повышение устойчивости организации в условиях рыночной среды?

Задание 8. Раскройте суть закона развития. Назовите факторы, которые могут влиять на развитие организации.

Задание 9. Определите, действие какого из основополагающих законов наблюдается в описанной ниже ситуации. Поясните свой ответ.

Компания «Хеппиленд» столкнулась с проблемной ситуацией при выводе на рынок нового напитка. Была рецептура, был вкус, но не было достойной упаковки. В фирму пришел молодой дизайнер и выдал идею, равной которой, по словам представителей компании, на рынке до сих пор не было. К этому парню все прониклись колоссальным уважением. Этот специалист сплотил вокруг себя творческий коллектив. Иногда этой команде было достаточно получаса, чтобы сгенерировать несколько новых перспективных идей, в то время как раньше каждый из сотрудников вынашивал новые идеи месяцами.

Задание 10. Определите, действие какого из основополагающих законов наблюдается в описанной ниже ситуации. Обоснуйте свой ответ.

Одно оборонное научно-промышленное объединение (НПО), производящее «страшно секретное оружие», в частности зенитно-ракетные комплексы, в отсутствие военных заказов сдавало помещения под офисы, склады и т.п. Это позволило заводу поддерживать конструкторское бюро, разрабатывать новые производственные линии и спокойно искать покупателей на Ближнем Востоке. Идея заключалась в том, чтобы отдать часть, сохранив «ядро», но у нее нашлись противники. В частности, руководство одного из дочерних предприятий стояло на позиции: либо будем выпускать ракеты, либо ничего. Хотя само предприятие существовало исключительно на доходы от аренды площадей. Руководство «дочки» пришлось уволить, а НПО снизило издержки и получило передышку для подготовки к лучшим временам, когда вернутся заказы и вновь пойдет валюта.

Задание 11. Приведите примеры прогрессивного и регрессивного развития известных вам организаций.

Задание 12. Сформулируйте практические рекомендации руководителю, исходя из закона информированности-упорядоченности.

Задание 13. Определите, действие какого из менее важных законов наблюдается в описанных ситуациях. Объясните, почему владение информацией повышает степень устойчивости организации.

1. В украинском офисе компании DHL исследования удовлетворенности персонала проводятся раз в два года. Эти измерения – один из лучших инструментов обратной связи с коллективом. Таким образом можно понять, как сотрудник воспринимает ценности компании и своих работодателей. Видя проблемы, но не зная мнения людей, сложно реагировать на них правильно. Полученные данные учитываются при формировании стратегии организации на следующий период.

2. Обычно процессу разработки нового изделия предшествует проведение маркетинговых исследований. Информация, полученная в результате таких исследований, позволяет максимально приблизить планируемую к разработке и производству продукцию к требованиям потребителя и учесть изменения рыночной ситуации.

Задание 14. Определите, действие какого из законов второго уровня наблюдается в описанных ниже ситуациях. Объясните, почему организации стремятся обеспечить наиболее экономный режим функционирования:

1. Известный западный электротехнический концерн имел крупные финансовые проблемы. Пришел новый менеджер, который поступил просто: продал почти все мелкие подразделения, в том числе входившие в технологическую цепочку по производству конечной продукции, чтобы потом покупать необходимое у нового хозяина или у других производителей. И это, как ни парадоксально оказалось эффективно в финансовом смысле: когда знаешь, что у тебя все равно купят (т.е. оплатят твою работу), нет нужды заботиться об издержках. После продажи ряда подразделений сразу упала себестоимость продукции концерна, что позволило стабилизировать его финансовое положение. Кроме того, это был урок для других подразделений: им дали понять, что в случае неудовлетворительной работы с ними так же легко расстанутся.

2. В условиях рыночной экономики предприятия начинают выделять в своей структуре отделы маркетинга и сбыта.

3. При повышенной радиации организм живого существа приспособливается к новой жизни за счет мутации некоторых органов.

Задание 15. Приведите примеры, иллюстрирующие действие закона композиции-пропорциональности. Как закон композиции соотносится с системой целей организации? Какие пропорции необходимы организации для повышения её жизнеспособности, как пропорциональность можно обеспечить? Обоснуйте, какие методы установления и поддержания пропорций эффективнее – стихийные или сознательные.

Задание 16. Сформулируйте специфические законы социальных организаций. Для чего они служат? Приведите конкретные примеры действия специфических законов организации.

Задание 17. Изучив законы развития систем, заполните следующую таблицу.

Таблица 2.2 – Характеристика общих организационных законов

Наименование закона	Сущность закона	Пример проявления закона относительно любой социально-экономической системы
Закон развития		
Закон самосохранения		
Закон равновесия		
Закон наименьших		
Закон синергии		

Задание 18. Определите связь между законом самосохранения и понятием адаптации организации.

Задание 19. Определите связь между понятием жизненного цикла организации и действием закона самосохранения.

Принципы организации

Задание 20. Укажите, какие принципы статического состояния организации не соблюдаются в приведенных ниже ситуациях, и объясните, как это влияет на результаты работы организации.

Один из сотрудников продвинулся по служебной лестнице и был назначен руководителем нового отдела. Вдохновленный карьерным ростом, новоиспеченный руководитель разработал проект организационной структуры вверенного ему подразделения. В составе отдела он выделил три сектора с предполагаемой функциональной специализацией. Для выполнения этих функций в отдел требовалось 12 сотрудников.

Руководство компании одобрило этот проект и внесло изменения в общую организационную структуру предприятия. Через месяц отдел был полностью сформирован и начал свою работу.

В итоге руководитель нового отдела стал почти 80% своего рабочего времени тратить на то, чтобы «высосать из пальца задания для своих подчиненных, так как оказалось, что реальной потребности в большинстве запланированных ранее функций не было.

При создании дизайнерской компании ее руководитель решил в своей практике использовать креативный подход «управление без управления». Все свои надежды он возложил на творческие порывы сформированного им коллектива специалистов-профессионалов. Целиком ориентируясь на их идеи, он отказался от стратегического планирования, посчитав это ненужной тратой времени. В результате компания достаточно быстро обанкротилась, так как сотрудники действовали разобщенно, не понимая, в каком направлении им двигаться. В результате расширения производства руководство мебельного завода встало перед необходимостью создания нового отдела логистики. К подбору сотрудников в этот отдел руководство подошло очень тщательно. В результате на процесс подбора персонала было затрачено очень много времени, а нерешенные задачи все накапливались. Нужно было срочно организовать работу отдела, поэтому руководство в спешном режиме назначило на должность руководителя отдела первого попавшегося кандидата. Однако как управленец он оказался неэффективен.

Задание 21. Укажите, какие принципы динамического состояния организации не соблюдаются в приведенных ниже ситуациях и какое влияние это оказывает на организацию.

1. Президент компании, имеющей функциональную структуру управления, принял решение переподчинить себе все филиалы, так как до него стала доходить информация о финансовых нарушениях некоторых руководителей подведомственных учреждений. В связи с этим структура компании существенно изменилась. Возросло количество сотрудников, непосредственно подчиненных президенту компании. Была существенно превышена норма управляемости. В результате президент не смог уделять достаточно внимания своему аппарату управления и филиалам. По итогам года большинство социальных и экономических показателей деятельности компании значительно ухудшилось.

2. В канун праздников производственное предприятие оказалось заваленным заказами. Руководство понимало, что выполнить все заказы в срок при существующем режиме работы персонала невозможно. Однако прибыль терять руководству не хотелось, поэтому на совещании была поставлена задача выполнить полученные заказы во что бы то ни стало. При этом оплачивать сверхурочные работы руководство не собиралось, рассчитывая на энтузиазм сотрудников и их преданность компании. Однако спустя две недели работы в авральном режиме несколько сотрудников подали заявление об увольнении.

3. Начальника одного из отделов транспортной компании переманили к себе конкуренты. В результате дружный и сплоченный коллектив отдела остался без начальника. Кадровая служба занялась поиском специалиста на вакантную должность. И вскоре руководитель компании выбрал из нескольких претендентов самого, на его взгляд, подходящего. Только вот отношения с новым руководителем у коллектива не сложились, и вскоре отдел развалился.

Задание 22. Проиллюстрируйте на конкретных примерах действие принципов структуризации.

Задание 23. Раскройте содержание принципов процессуализации. На конкретных примерах продемонстрируйте, к каким последствиям может привести их игнорирование.

Задание 24. Какова роль принципов рационализации в организации? На конкретных примерах покажите основные направления их реализации.

Практическое занятие № 2 Основные организационные теории и модели

Диагностика этапов жизненного цикла

Задание 1. Ознакомьтесь с приведенными ниже историями взлетов и падений известных отечественных и зарубежных компаний. Выберите одну из историй для дальнейшего анализа.

Задание 2. Постройте график жизненного цикла выбранной компании во временной шкале. Выделите на графике основные этапы жизненного цикла компании.

Задание 3. Проведите анализ основных этапов жизненного цикла компании, заполнив таблицу.

Таблица 2.3 – Анализ основных этапов жизненного цикла компании

Этап жизненного цикла	Продолжительность этапа	Проблемы этапа	Действия менеджеров по решению проблем	Причины перехода на следующий этап

Задание 4. Определите, на каком этапе жизненного цикла находится компания сейчас. Предложите свои рекомендации по продлению жизненного цикла компании.

Задание 5. Рассмотрите свою студенческую группу как социальную организацию. Выделите основные этапы жизненного цикла этой организации. На каком этапе она находится сейчас? Можно ли сделать прогноз по дальнейшим этапам её жизненного цикла?

История компании Audi: четыре кольца успеха

Марка автомобилей Audi на сегодняшний день одна из самых популярных. Это практичные и эргономичные автомобили с объемом двигателей от 1,2 до 6 л. Концерн имеет интересную историю длиною более чем в столетие.

Свои истоки компания Audi берет в немецкой компании Horch. Вообще, компания была создана благодаря судебному процессу. Дело в том, что будущий владелец компании Audi, талантливый изобретатель Август Хорьх, был с 1899 г. совладельцем одноименной автомобильной компании Horch («Хорьх»). Автомобили этой компании были очень популярны и востребованы во времена Третьего рейха.

В то же время в 1909 г. Август Хорьх строит автомобиль с шестицилиндровым двигателем. Автомобиль получился настолько неудачным, что выпуск его чуть не привел к банкротству компании. Возмущенные таким положением дел компаньоны Августа Хорьха решили любыми средствами выгнать его из компании.

Таким образом, Хорьх в конце 1909 г., выгнанный из собственной компании, недолго думая, открывает неподалеку еще одну фирму. Естественно, ей присваивается название в честь владельца Horch! Бывших компаньонов это явно не устраивало, и они решили подать в суд, для того чтобы отсудить себе уже раскрученную к этому времени марку Horch.

По воспоминаниям современников, Август Хорьх был легким в общении человеком, со свойственными любому гениальному изобретателю странностями. Он очень легко принял решение суда (которое было не в его пользу), но тем не менее решил сохранить имя своей компании.

Horch переводится с немецкого языка как «послушай», и Хорьх взял для своей компании то же самое название, только на латинском языке, – audi! Получилось, что при разной форме содержание осталось прежним.

Фортуна переменчива, и с компаньонами Хорьха она сыграла злую шутку: они сильно просчитались, выгнав его из компании. Уже в 1910 г. новой компанией был выпущен автомобиль Audi-A (автомобиль имел 2,6-литровый четырехцилиндровый двигатель мощностью 22 л. с.), а на следующий год – Audi-B. Ну а в 1912 г. появилась, пожалуй, самая известная модель этой марки – Audi-C (этот автомобиль называют «Покоритель Альп», так как он завоевал Альпийский кубок).

Вся дальнейшая история компании – история взлетов и падений. В 1920-х гг. фирма была настолько близка к банкротству, что ей было просто необходимо слиться с другой, более успешной компанией. Таким образом,

компания Audi была приобретена немецкой компанией DKW. Ее владельцем в 1928 г. стал Йорген Скафте Расмуссен.

Уже через четыре года состоялось слияние двух фирм с Horch и с отделением организации Wanderer («Вандерер»), занимавшимся производством автомобилей. В результате был создан AutoUnion («Ауто- Унион»). Эмблемой компании стали соединенные четыре кольца, символизирующие четыре слившиеся компании.

До Второй мировой войны было создано две модели автомобиля, успешно использовавшихся населением. Но после войны, поскольку предприятия находились на территории ГДР, компании были национализированы и перешли в «Объединение народных предприятий по выпуску автомобилей».

В 1965 г. компанией был выпущен новый автомобиль с передним приводом. Вышел он опять под маркой Audi, так как контрольный пакет акций перешел к Volkswagen.

1968 г. стал своеобразной вехой в истории автомобилестроения Германии. Именно в этом году была выпущена новая модель автомобиля Audi-100. Следом за ней на той же волне появляется модель AudiQuattro, которую отличают от предшественниц привод на все четыре колеса и спортивный профиль.

В 1969 г. название компании вновь изменилось: она стала называться AudiNSUAutoUnion, так как компанию купил NeckarsulmerAuto- mobilwerke («Автомобильный завод в Неккарзульме», NSU). В 1985 г. к фирме вновь вернулось прежнее название – AudiAG.

Новейшая история Audi – это непрерывающийся выпуск новых моделей, каждая из которых имеет ряд преимуществ перед предшественниками. Непрерывные разработки и усовершенствования в модельном ряду автомобилей Audi ведут компанию к бурному, непрерывающемуся подъему, длящемуся уже без малого полвека.

История компании Prada

Стиль, изящество, минимализм – именно эти качества объединяет каждое изделие, созданное Prada. Компания с мировой известностью, производящая сумки, одежду, аксессуары и косметику, является одной из ведущих на европейском и американском рынках.

Началось все в Милане в далеком 1913 г. Именно в этом году Марио Прада основал компанию FratelliPrada («Братья Прада»), Компания специализировалась на производстве дорожных сумок из экзотической кожи моржей, чем и вызвала интерес состоятельных покупателей.

Спустя 45 лет руководство Prada перешло к дочери основателя – Луизе. К тому времени популярность компании распространилась далеко за пределы Европы.

Дорожные сумки от Prada со вставками из ценных пород дерева и из панциря черепахи, украшенные стразами, пользовались спросом как среди

европейской, так и среди американской аристократии. Однако непрактичность таких Моделей, отличавшихся большим весом, привела к тому, что интерес к продукции Prada постепенно угас, сократив прибыль компании до минимума.

В 1978 г. руководство компанией взяла на себя 29-летняя внучка Марио Прада – Миучча Прада. Она меньше всего подходила на роль наследницы: последние пять лет Миучча училась, участвовала в пантомиме в миланском «Театре Пикколо», официально состояла в Коммунистической партии и была ведущей защитницей прав женщин Милана. Но вскоре Прада показала, чего она стоит.

Миучча встретила Патрицио Бертелли, своего мужа и делового партнера, в тот же год, когда возглавила семейное предприятие. Именно под руководством Бертелли дом моды начал превращаться в международный конгломерат.

А спустя еще шесть лет Prada представила совершенно новую коллекцию сумок, заставившую взглянуть на бренд совсем по-иному. Новые сумки Prada сильно отличались от изделий, созданных компанией ранее: сшитые из черного парашютного нейлона, они были гораздо легче и практичнее. Эти качества были быстро оценены покупателями, которые приобретали сумки Prada, несмотря на их высокую цену.

Розничная цена на сумочки начиналась с 250 фунтов, что повлекло появление целой индустрии подделок, отчего оригинальные вещи стали даже более привлекательными. Более того, сумочки от Prada стали обязательным аксессуаром супермоделей и редакторов модных журналов во всем мире.

В 1990-х гг. Миучча выпускает одежду для мужчин, коллекцию белья, а также линию солнцезащитных очков. Дизайн последних создавал мощный контраст с привычным всем стилем Prada. Несмотря на прогнозы критиков, «Безобразная Прада» – так прозвали очки в толстых, квадратных оправках – заинтересовала покупателей, став впоследствии одной из самых узнаваемых линий компании. Резонанс, вызванный коллекцией очков, способствовал тому, что спустя короткое время Миучча получила награду на международном конкурсе дизайнеров в США в номинации «Лучшие аксессуары».

Выход одноименной коллекции готового платья от Prada сезона «осень/зима 1989 г.» вызвал волну критики. Прямые, почти строгие линии ее одежды сильно выделялись на фоне откровенно чувственных работ других марок того времени. Один из журналистов охарактеризовал коллекцию Prada как «униформу для людей, лишенных части гражданских прав».

В 1992 г. Миучча представила линию недорогой одежды MiuMiu (псевдоним Миуччи), навеянную ее собственным гардеробом, состоящим из одежды в стиле «хиппи» простых цветов, сшитой из натуральных тканей. Благодаря четким и стильным фасонам, прекрасным материалам и необыкновенному мастерству компания Prada в 1993 г. выиграла международную награду американского Совета дизайнеров моды. Одежда MiuMiu всегда проста и создает впечатление классических вещей. За линией MiuMiu последовала коллекция обуви для тенниса PradaSport.

Годом позже компания впервые показала свои работы в Нью-Йорке и открыла бутик в Лондоне. Теперь Миучча дважды в год организует модные показы в Милане.

Естественно, что с течением времени внешний вид вещей от Prada постепенно менялся; сама Миучча приложила руку ко многим нововведениям, связанным с тканями и дизайном. Она использовала все – от кусочков зеркала до украшенного бисером латекса, – а также экспериментировала с новыми необычными сочетаниями материалов. Даже смелые эксперименты не смогли поколебать высочайший уровень конечной продукции.

С тех пор Prada стала открывать бутики по всему земному шару. Мужская и женская обувь стала основной деталью внешнего облика знаменитостей и поклонников моды, а дамские сумочки до сих пор пользуются невероятной популярностью. Эмблема Prada в виде треугольника является показателем статуса, как в Европе, так и в Северной Америке.

Как и у групп компаний Gucci и ChristianDior, у Prada-имелся собственный портфель дизайнерских марок под корпоративным «зонтиком».

Следуя примеру других компаний, которые приобретали максимально возможное количество других домов моды, Prada залезла в большие долги, купив в начале 1990-х гг. римский дом моды Fendi, который еле держался на плаву. Prada приобрела акции Fendi совместно с компанией MoetHennesyLouisVuitton (LVMH), но не сумела обеспечить поддержку терпящей финансовое бедствие марке Fendi и продала свою часть акций Fendi компании LVMH. Prada до сих пор выплачивает долги по этой сделке.

Миучче Прада удалось убедить покупателей, что сумки могут быть пластиковыми и при этом служить предметом вожделения всех, мало-мальски причастных к моде. Люди вдруг захотели капроновые рубашки в блеклый цветочек, близнецами которых были забиты сельпо от Москвы до самых до окраин, бабушкины растянутые кофты и спущенные носки. Иногда кажется, что она делает все для того, чтобы испытать публику на излом. Но «мода идет туда, куда смотрит Миучча Прада». Вероятно, поэтому это имя включено в список 100 самых влиятельных людей планеты.

Сегодня Prada – мощный мировой концерн, объединяющий шесть различных торговых марок и более 300 монобрендовых магазинов по всему миру. Продукция компании, представленная брендами PradaDonna, PradaUomo, MiuMiu, HelmutLang, JilSander, Graneilo, а до недавнего времени также Fendi и Byblos, отвечает запросам самых притязательных покупателей. Обувь от Prada выбирал даже Папа Римский. Поскольку мультибрендовые магазины не позволяют передать всю атмосферу Prada, продукция компании распространяется в первую очередь через сеть собственных бутиков. Prada является одной из наиболее часто подделываемых торговых марок в мире.

Практическое занятие № 3 Организация как система

Теория организации в системе научных знаний

Задание 1. Приведите различные определения понятия «система» (не менее пяти), дайте их сравнительный анализ. Заполните таблицу.

Таблица 2.4 – Основные понятия теории систем

Понятие	Определение	Пример относительно конкретной социально-экономической системы (вуз, предприятие и т.д.)
Элемент		
Подсистема		
Связи		
Отношения		
Свойства		

Задание 2. Проиллюстрируйте понятия, характеризующие функционирование и развитие систем, на примере какого-либо социально-экономического объекта. Заполните таблицу.

Таблица 2.5 – Основные понятия, характеризующие функционирование и развитие систем

Понятие	Определение	Пример
Состояние		
Поведение		
Равновесие		
Устойчивость		
Развитие		

Задание 3. На примере конкретного предприятия или организации любой сферы деятельности рассмотрите практическое применение системного подхода.

1. Представьте социально-экономический объект в виде системы как совокупности составляющих ее подсистем (I уровень). Далее в каждой подсистеме выделите элементы (II уровень), образующие данные подсистемы. Укажите связи между элементами на каждом из рассматриваемых уровнях.

2. Представьте экономический объект в виде гомогенной и гетерогенной систем.

3. Дайте характеристику объекта как системе с точки зрения ведения, сложности, отношения к внешней среде, структурно неоднородности и т. д.

Практическое занятие № 4 Организация как социум

Взаимодействие человека и организации

Задание 1. Определите, какая модель взаимодействия человека и организационного окружения реализуется в вузе, обоснуйте, результативна ли эта модель.

Задание 2. Перечислите, что включает в себя ваше организационное окружение?

Задание 3. Сформулируйте проблемы, с которыми вы столкнулись, когда входили в новую для вас организацию – вуз? Поразмышляйте над тем, что являлось причинами этих проблем. Как эти проблемы были разрешены?

Задание 4. Ответьте на вопрос, от чего зависят возможности включения человека в организационное окружение?

Задание 5. Сформулируйте чаще всего возникающие трудности и проблемы взаимодействия человека с организационным окружением. Почему они возникают и как их можно разрешить?

Задание 6. Определите группу основных ожиданий человека, входящего в новую организацию, и что организация обычно ожидает от человека? Заполните таблицу.

Таблица 2.6

Основные ожидания человека	Организация ожидает от человека

Задание 7. Разработайте программу гармоничного вхождения человека в организацию (действия человека и действия организации).

Задание 8. Раскройте причины ролевых конфликтов и способы их устранения.

Практическое занятие № 5 Организационный процесс

Организационная структура производственно-хозяйственной системы

Задание 1. Приведите пример организационной структуры и покажите на нем горизонтальное и вертикальное разделение управленческого труда.

Приведите условную схему организационной структуры и покажите на ней прохождение информации при принятии управленческих решений и ПХС с централизованным и децентрализованным управлением.

Задание 2. Представьте вуз, в котором Вы обучаетесь, в виде организации по Г. Минцбергу (Г. Минцберг «Структура в кулаке: создание эффективной организации»), выделив пять основных частей. Подумайте, к какому блоку относятся библиотека, столовая, методический отдел и т.д. Обоснуйте свое решение.

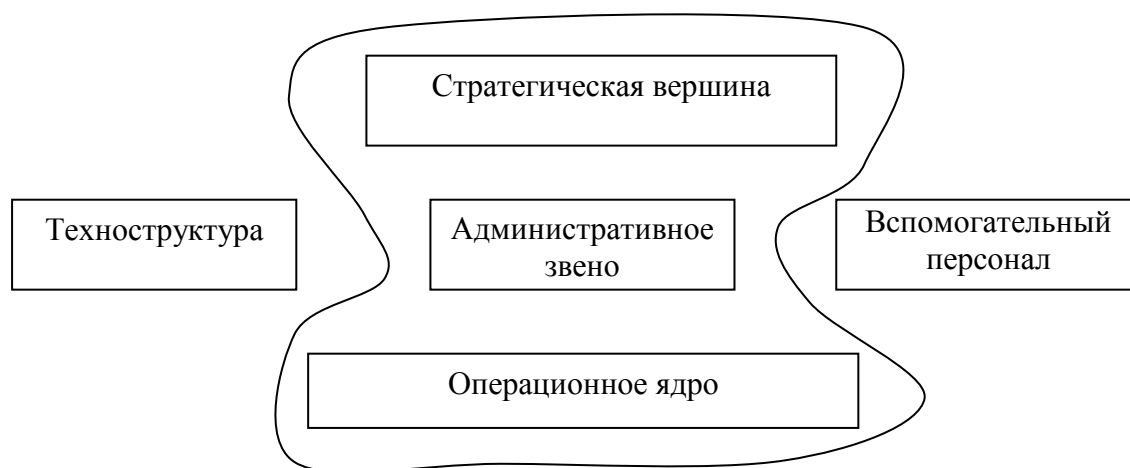


Рисунок 2.1 – Пять частей организации по Г. Минцбергу

Задание 3. Проанализируйте принципы формирования организационных структур управления, выделяемые различными авторами, и заполните таблицу.

Таблица 2.7 – **Принципы формирования организационных структур управления**

№	Авторы	Принципы формирования ОСУ

На этой основе выделите «общие принципы» и авторские предложения. Подумайте, с чем связано такое оригинальное видение отдельных авторов.

Задание 4. Изучите ситуацию. **Проблемы ОАО «Хлебозавод № 3»**

Предприятие пищевой промышленности ОАО «Хлебозавод № 3» занимается производством мелкоштучной сдобы, печенья, кондитерских изделий. Продукция фирмы реализуется через оптовые поставки в другие регионы, в магазины города и в собственный магазин. Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.2.

На данном сегменте рынка в настоящее время работают около 30 фирм: как крупные хлебозаводы, так и небольшие частные предприятия.



Рисунок 2.2 – Организационная структура предприятия

Примерно год назад ОАО «Хлебозавод №3» начал испытывать трудности с реализацией продукции. Продажа через собственный магазин оказалась не очень эффективной, т.к. он был мало известен в городе.

За последние четыре месяца положение предприятия резко ухудшилось: усилилась конкуренция; подорожали перевозки; увеличилась задержка оплаты за поставленную продукцию; участились сбои при доставке продукции в магазины; увеличилась невыборка ассортимента.

И, как следствие этих факторов: не было заключено ни одного договора с новым магазином; не было оформлено ни одного крупного оптового заказа; было расторгнуто несколько договоров с прежними заказчиками.

Выполните следующие задания:

1. Определите точки напряжения (проблемы), обусловленные структурными факторами.
2. Укажите естественные противоречия в работе отделов предприятия.
3. На основе предложенной организационной структуры управления разработайте производственную структуру предприятия.
4. Разработайте предложения по совершенствованию организационной структуры предприятия и обоснуйте их.

Типы организационных структур

Задание 5. Нас пригласили участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности управляющего службой маркетинга. Необходимо ответить на вопрос: «Какую организационную структуру службы маркетинга Вы предлагаете и почему?» Этот вопрос относится к каждому из приведенных ниже предприятий.

Предприятие 1. Фирма производит хлебобулочные изделия, которые поставляются в несколько районов города. В течение пяти лет фирма не предполагает изменять номенклатуру выпускаемой продукции и прогнозирует работу на сложившемся рынке. Продукция фирмы высокого качества и пользуется доверием и спросом потребителей.

Предприятие 2. Фирма выпускает широкий ассортимент хлебобулочных изделий, а также кондитерские изделия – рулеты и шоколадно-вафельную продукцию с длительным сроком хранения. Через год предполагается запустить новую линию по производству кексов.

Предприятие 3. Фирма производит диетическую продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основными потребителями этой продукции являются люди, страдающие сахарным диабетом. Основная стратегия фирмы – приближение продукции к покупателю, поддержание сегодняшнего уровня качества выпускаемой продукции при снижении затрат на ее производство.

Задание 6. Какая организационная структура и почему была бы наиболее подходящей, с Вашей точки зрения, для следующих предприятий и организаций:

- ✓ строительный банк;
- ✓ посредническая контора по найму-сдаче жилой площади;
- ✓ промышленный комплекс по добыче и обогащению руд цветных металлов;
- ✓ изготовление и продажа шерстяных тканей ручной вязки?

Практическое занятие № 6 Самоорганизация

Процессы организации

Задание 1. Изучив элементарные процессы структурных преобразований, заполните следующую таблицу.

Таблица 2.8 – Характеристика процессов организационных преобразований

Название процесса	Определение	Пример относительно конкретной социально-экономической системы (вуз, предприятие и т.д.)
Соединение элементов системы		
Разъединение элементов		
Изменение числа элементов, входящих в систему		
Перестановка элементов системы		
Полимеризация		
Олигомеризация		
Гибридизация		
Параллелизм		
Конвергенция		
Триггерный эффект		
Гетеробатмия		

Задание 2. На примере любой социально-экономической системы рассмотрите процессы системной интеграции и дифференциации, приведите несколько примеров. Определите тип наблюдаемых интеграционных преобразований.

Преобразования и изменения в организации

Задание 3. Выберите организацию, в которой необходимо провести преобразование:

- магазин бытовой техники;
- мастерская по ремонту одежды;
- крупное предприятие, производящее обувь;
- стоматологическая клиника;
- строительная организация;
- туристическое агентство;
- любая другая организация.

Задание 4. Определите возможные проблемы функционирования и развития выбранной вами организации:

- устарели технологии производства и управления;
- недостаточная технологическая оснащенность;
- основные направления деятельности не позволяют достичь желаемых результатов;
- не достаточно гибкая организационная структура;
- масштабы организации не соответствуют выполняемым задачам;
- конкуренты вытесняют с занятого организацией сегмента рынка;
- низкий уровень квалификации работников;
- имеются разногласия в высшем руководстве;

- коммуникационная сеть организации не обеспечивает всех необходимой информацией;
- не эффективен механизм управления;
- другие проблемы.

Задание 5. Раскройте суть преобразований, изменений в организации, которые помогут разрешить имеющиеся проблемы. Охарактеризуйте цель, уровень, форму, вид предполагаемых преобразований.

Задание 6. Разработайте (табл. 2.9) программу, алгоритм действий по разработке, организации, внедрению вводимого преобразования, которая бы включала в себя следующие этапы:

Таблица 2.9 – **Программа, алгоритм действий по внедрению преобразования**

Этапы	Мероприятия, предполагаемые действия
Первоначальная диагностика	
Сбор информации	
Анализ полученных данных	
Планирование и подготовка изменений	
Осуществление изменений	
Оценка результатов и формирование рекомендаций	

Задание 7. Выскажите предположение, будет ли в организации сопротивление преобразованиям, раскройте их причины.

Задание 8. Что вы порекомендуете предпринять руководителю организации для предупреждения и преодоления сопротивления вводимым преобразованиям?

Задание 9. Выберите в таблице 2.10 способы привлечения членов организации к изменениям. Обоснуйте свой выбор.

Таблица 2.10 – **Способы привлечения членов организации к изменениям**

Форма воздействия	Условия	Трудности
Информирование и обсуждение	Недостаток точной качественной информации	При большом числе людей значительные затраты времени
Вовлечение в обсуждение и участие в планировании	Значительное сопротивление	Большие затраты времени на корректировку при ошибочном пути
Помощь и поддержка	Трудности адаптации к новому	Большие затраты времени, неудачи
Переговоры и соглашения	Потери участников	Значительные уступки
Манипуляции	Отсутствие иных методов	Потеря доверия при разоблачении
Принуждение	Есть сила и нужно делать все быстро	Ухудшение отношений в будущем

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ МОДУЛЬ 1.2 ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР И БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Практическое занятие № 7 Внешняя и внутренняя среда организации

Системный анализ структурных составляющих организации

Задание 1. Приведите в качестве примера любую социальную организацию. Рассмотрите эту организацию с позиций системного подхода и выделите основные составляющие внутренней и внешней среды.

Задание 2. Среди элементов (факторов) внутренней и внешней среды выделите только те элементы, которые оказывают наиболее выраженное влияние на эффективность функционирования:

- университета;
- ОАО ММК;
- хлебокомбината;
- кафе;
- фитнес-клуба.

Задание 3. Рассмотрите выбранную вами в задании 1 организацию как совокупность пяти подсистем: управляющей, обеспечивающей, преобразующей, сбытовой и обслуживающей. Каковы основные функции каждой из этих подсистем? Какие подразделения или отдельные должности могут входить в каждую из этих подсистем? Заполните таблицу.

Таблица 2.11

Подсистема организации	Основные функции	Подразделения и должности
Управляющая		
Обеспечивающая		
Преобразующая		
Сбытовая		
Обслуживающая		

Задание 4. Выскажите свое мнение о том, как скажется удаление каждой из подсистем на эффективности функционирования организации.

Задание 5. Ознакомьтесь с приведенными ниже ситуациями. Укажите, какая из составляющих внутренней и внешней среды изменяется, на какие другие составляющие повлияет это изменение и каким образом:

- за счет внедрения новой технологии трудоемкость изготовления единицы продукции снизилась на 30%;
- поставщики сырья повысили цены на 10%;
- спрос на продукцию резко повысился;
- на должность руководителя организации назначен новый директор;
- на Камчатке произошло извержение вулкана;

- один из сотрудников отдела сбыта ушел в отпуск;
- в налоговый кодекс УР внесены изменения: вдвое снижена ставка налога на прибыль;
- у инженера Иванова сломался компьютер;
- предприятие-конкурент в результате шпионажа завладело важным производственным ноу-хау.

Структура производственно-хозяйственной системы

Задание 6. Опишите внешнюю среду конкретного предприятия или организации любой сферы деятельности (промышленное предприятие, вуз, магазин, банк, школа и т. д.) с выделением факторов прямого и косвенного воздействия. Заполните таблицу.

Таблица 2.12 – Характеристика внешней среды

Фактор внешней среды	Содержание фактора	Влияние на систему
Факторы внешней среды прямого воздействия		
1. Потребители	Перечень всех групп потребителей	Каким образом интересы каждой группы потребителей учитываются: ассортимент предлагаемых товаров (услуг), предоставление дополнительных услуг и т. д.
2. Конкуренты	Учесть товары-заменители, товары-аналоги, другие возможности удовлетворения потребности	Предоставление дополнительных услуг, придание товару уникальных свойств и т. д.
.....		
Факторы косвенного воздействия		
.....		

Приведите характеристику внешней среды (с точки зрения сложности, подвижности, неопределенности внешней среды) для анализируемого объекта. Проведите анализ поведения элементов системы при изменении факторов внутренней и внешней среды, при этом следует рассмотреть изменение не менее двух факторов внешней среды и не менее двух факторов внутренней среды организации, как «положительных», так и «отрицательных», но обязательно нужно исследовать их всестороннее влияние, когда «отрицательный фактор» становится положительным, и наоборот. При построении цепочек должны быть исследованы изменения всех элементов системы. Например, сокращение объемов производства на предприятиях при переходе к рыночным условиям вследствие неконкурентоспособности выпускаемой продукции привело, помимо ухудшения социально-экономических условий, к улучшению экологической ситуации в регионе.

Практическое занятие № 8 Организационное проектирование

Проектирование структуры и бизнес-процессов предприятия

Задание 1. Один предприниматель, располагающий свободными финансовыми ресурсами, хочет вложить их в какое-нибудь дело. Помогите ему выбрать наиболее перспективную из перечисленных ниже бизнес-идей или предложите свою:

- разработка и производство наручных часов, оснащенных устройством, очищающим воздух от углекислого газа (CO₂), и получающих питание от кинетической энергии (от движения руки, на которую они надеты);
- организация услуг «папарацци» – предоставление возможности человеку «нанять папарацци» для «охоты» за собой. В роли папарацци будут выступать профессиональные фотографы, которые будут фиксировать каждый шаг клиента, делать «живые» фотографии и искать художественную изюминку в обычной жизни, встречах с друзьями, учебе, работе и отдыхе;
- организация службы стояния в очередях. За умеренную плату за клиента постоят в очереди «специально обученные люди», что позволит ему сэкономить свое время и избежать неприятной процедуры ожидания;
- оказание услуг по художественному декорированию автомобилей, в том числе аэрографии, украшению салона, пошиву эксклюзивных чехлов на сиденья и т.п.;
- организация услуг по хранению копий ключей клиентов в безопасном месте, а также доставке по первому требованию клиента. Если клиент потерял ключи от квартиры, автомобиля или офиса, ему будет достаточно позвонить в компанию, и запасные ключи будут доставлены в течение часа независимо от времени суток и места нахождения клиента;
- разработка и производство универсальной мебели, способной трансформироваться в шкаф, диван или стол, в зависимости от ситуации, а также менять свой цвет и дизайн.

Задание 2. Представьте себя в роли экспертов в выбранной сфере бизнеса и выделите основные бизнес-процессы, которые должны выполняться в рамках основных подсистем создаваемой организации.

Оцените, сколько приблизительно сотрудников и каких должностей понадобится для того, чтобы обеспечивать выполнение выделенных бизнес-процессов.

По итогам выполнения задания заполните таблицу. Для примера в таблице частично заполнены некоторые строки, характеризующие бизнес-процессы компании, производящие шоколадные конфеты.

Таблица 2.13

Подсистема организации	Основные бизнес-процессы	Должности (количество сотрудников)
Управляющая	Управление запасами сырья и продукции Управление транспортом Управление финансами Управление человеческими ресурсами Оперативное управление компанией Стратегическое управление компанией	Начальник отдела кадров (1) Менеджер по кадрам (3) Генеральный директор (1)
Обеспечивающая	Закупка сырья Складирование сырья и продукции	
Преобразующая	Производство шоколадных конфет	
Сбытовая	Продажа и отгрузка (доставка) шоколадных конфет оптовым покупателям	
Обслуживающая	Информационное обеспечение Административно-хозяйственное обеспечение	

Задание 3. Постройте организационную структуру создаваемой компании и определите, к какому типу структур она относится.

Проектирование организационной структуры

Задание 4. Вы проектируете организацию. Определите, какая это будет организация по целям создания и функционирования, по сфере деятельности, по размерам, по организационно-правовой форме. Сформулируйте миссию проектируемой организации.

Задание 5. Продемонстрируйте на примерах, как будет осуществляться разделение труда в вашей организации?

Задание 6. Определите, из каких подразделений будет состоять проектируемая организация? По какому признаку вы будете создавать подразделения? Какие виды связей будут осуществляться между подразделениями? Что будет преобладать во взаимоотношениях между подразделениями: дифференциация или интеграция и почему?

Задание 7. Определите, какая вам необходима структура управления (линейная, функциональная, линейно-функциональная)? Какое количество иерархических уровней управления предполагается в проектируемой организации? Какой масштаб управляемости будет у вашего руководящего состава? Как будут распределяться полномочия, права и ответственность между руководящим составом в вашей организации? Что вы предпочтете: централизацию или децентрализацию полномочий и почему?

Задание 8. Постройте на графической модели структуру создаваемой организации и определите, к какому типу структур она относится.

Задание 9. Какие методы вы использовали при проектировании структуры организации?

Задание 10. Изучите ситуацию.

Совершенствование организационной структуры промышленного предприятия

Предприятие является открытым акционерным обществом и относится к радиотехнической промышленности. Оно производит средства связи для различных отраслей народного хозяйства. Численность персонала на конец 2013 г. составляла 4058 человек. Схема организационной структуры предприятия, действовавшей на конец 2013 г., представлена на рисунке 2.3. Схема организационной структуры, предложенной консультантами, представлена на рисунке 2.4.

Выполните следующие задания.

1. Рассмотрите схемы существующей и предлагаемой организационных структур предприятия и заполните следующие таблицы.

Таблица 2.14 – Характеристика организационной структуры предприятия (сравнение существующего и предлагаемого вариантов структур)

Наименование должностей руководителей (директор и его заместители) и непосредственно подчиненных им подразделений и работников	
Существующий вариант структуры	Предлагаемый вариант структуры
1.	
1.1.	
1.2	
1.3	
....	
2....	
2.1	
2.2	
2.3	
.....	

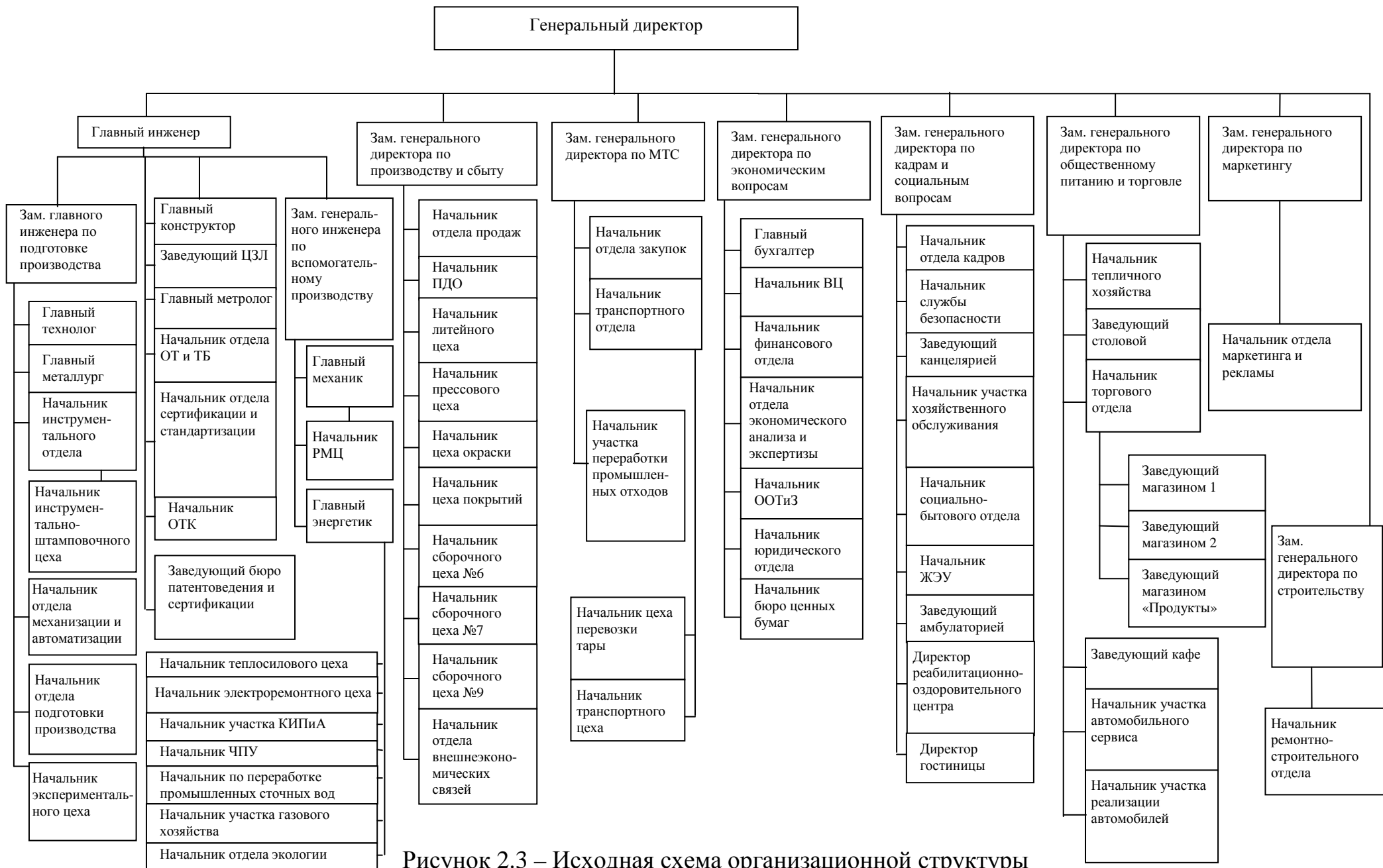


Рисунок 2.3 – Исходная схема организационной структуры

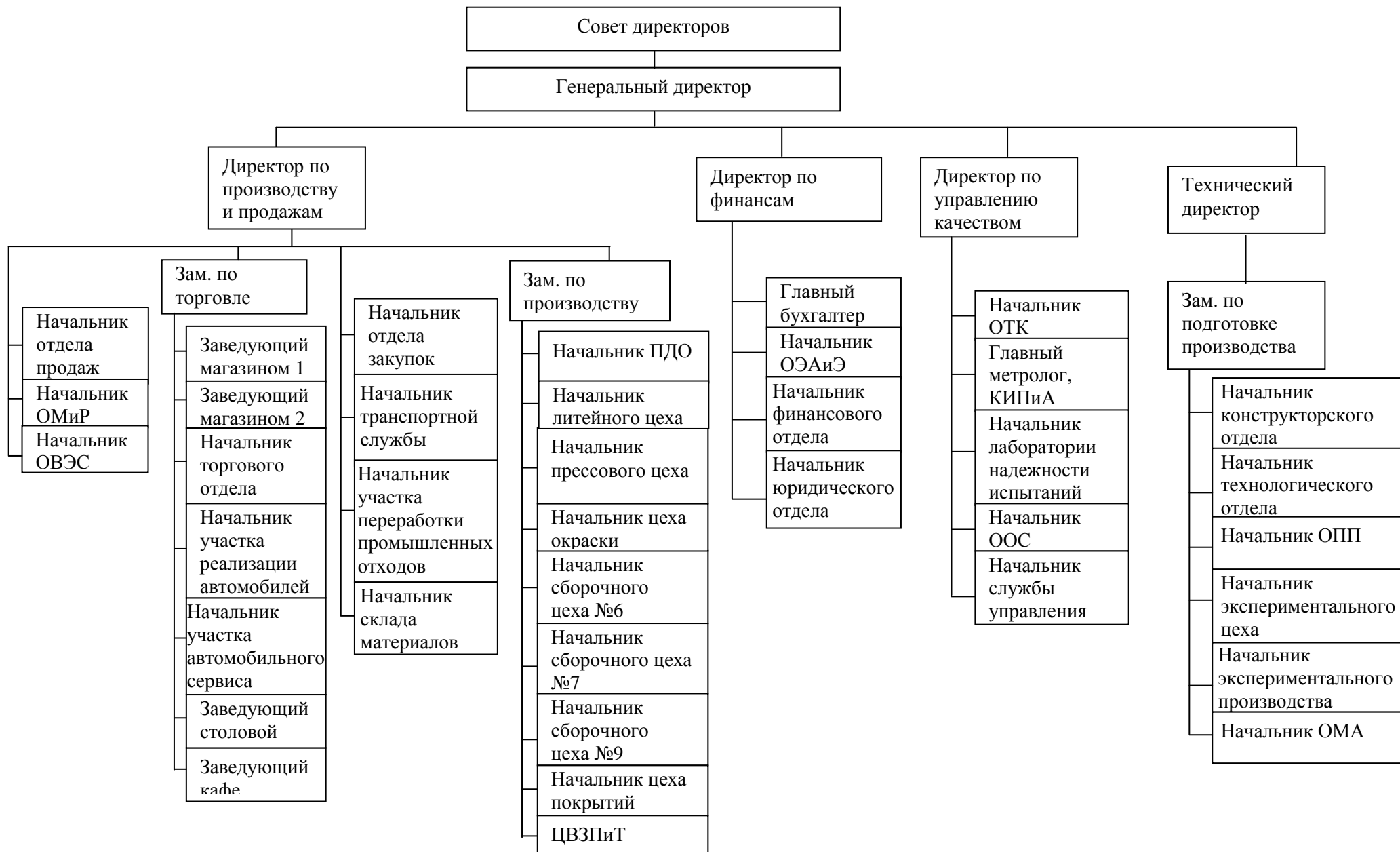


Рисунок 2.4 – Схема организационной структуры предприятия №1, предлагаемая консультантами

Таблица 2.15 – Распределение подразделений предприятия между руководителями высшего уровня управления (сравнение существующего и предлагаемого вариантов структур)

№ п/п	Наименование должностей руководителей (директор и его заместители)	Количество непосредственно подчиненных им подразделений и работников	Наименование должностей руководителей (директор и его заместители)	Количество непосредственно подчиненных им подразделений и работников
	Существующий вариант структуры		Предлагаемый вариант структуры	
1				
2				
....				
Всего				

Таблица 2.16 – Функциональное распределение подразделений предприятия (сравнение существующего и предлагаемого вариантов структур)

№ п/п	Наименование функций	Количество должностей руководителей (директор и его заместители), подразделений и работников	
		Существующий вариант структуры	Предлагаемый вариант структуры
1	Управление предприятием		
2	Маркетинг и продажи (сбыт)		
3	Управление производством		
4	Производство		
5	Экономика, финансы и бухгалтерия		
6	Управление персоналом		
7	Вспомогательные службы		
8	Другое (укажите)		

Примечания: строка 1 «Управление предприятием» включает в себя руководителей всех уровней управления, показанных на схеме отдельно; строка 2 «Маркетинг и продажи (сбыт)» включает в себя функции, связанные с закупками и поставками; строка 3 «Управление производством» включает в себя функции, связанные непосредственно с планированием и управлением производственной деятельностью и процессами; строка 4 «Производство» включает в себя функции исследований, разработок, технологического сопровождения, обеспечения и собственно производства; строка 5 «Экономика, финансы и бухгалтерия» включает в себя функции проведения экономического анализа планирования, финансовых расчетов и бухгалтерского учета; строка 6 «Управление персоналом» включает в себя все функции, связанные с наймом, увольнением, обучением социальным обеспечением персонала; строка 7 «Вспомогательные службы» включает в себя все функции внешнего и внутреннего обеспечения, непосредственно не связанные с процессом производства.

2. Проведите сравнительный анализ существующего и предлагаемого вариантов организационных структур предприятия по следующим направлениям:

- тип структуры управления;
- руководители высшего уровня управления (директор и его заместители): изменение общего количества, появление новых должностей, ликвидация должностей;
- распределение структурных подразделений и отдельных работников между руководителями высшего уровня управления: количество подразделений в непосредственном подчинении; переподчинение подразделений и отдельных работников;
- общее количество структурных подразделений и отдельных работников;
- ликвидируемые структурные подразделения;
- вновь созданные структурные подразделения;
- распределение структурных подразделений по функциям управления;
- количество уровней управления.

3. На основе предложенной организационной структуры управления разработайте производственную структуру исследуемых предприятий. Систематизируйте информацию об основных направлениях совершенствования организационной структуры рассмотренных предприятий. Оформите полученные результаты в виде отчета.

Практическое занятие № 9 Культура организации

Формирование организационной (корпоративной) культуры организации

Задание 1. Ознакомьтесь с приведенными ниже ситуациями. Определите, какие составляющие организационной культуры выражены в перечисленных организациях наиболее ярко. Как вы считаете, какие составляющие являются наиболее важными для формирования сильной корпоративной культуры организации.

1. Девиз одной из авиакомпаний – «самая дружелюбная авиакомпания в мире». Служащие целиком оправдывают такое звание и пребывают в восторге от своей работы. Например, стюардессы не обязаны носить строгую форму. Наоборот, поощряется, чтобы они одевали розовые и оранжевые пиджаки, мини-юбки и модные туфли. Сотрудников специально настраивают, чтобы они не прятали свою индивидуальность, а вели себя естественно. Например, пилоты, вылетая в Лос-Анджелес, могут сказать пассажирам: «Пристегнитесь, ребята, мы вылетаем в город потерянных зарплат». Надо ли говорить о том, что клиенты обожают такую компанию, а многие её бывшие служащие до сих пор вспоминают о своем работодателе.

2. В корпорации 3М культивируют пример героев, разрабатывали и в конце концов разработали проекты, изначально похороненные высшим руководством компании. Однажды одного из них уволили за то, что он настаивал на внедрении нового продукта даже после того, как его начальник сказал ему: «Плохая идея. Мы не будем её реализовывать!» Даже после своего увольнения он не ушел с работы. Вечерами он оставался в пустом кабинете и работал над «бесперспективным проектом». В конце концов его восстановили на работе, идея, предложенная им, имела большой успех, он был назначен на должность вице-президента. Пример данного героя нашел отражение в корпоративной культуре этой компании: «Будь настойчив в том, во что сам веришь».

3. В компании, которая является мировым лидером в области производства автомобильных масел и продуктов для сервиса, организовано соревнование с последующей церемонией награждения победителей. Это подчеркивает важность быстрого и качественного обслуживания клиентов. Соревнование заключается в том, что все действия, связанные с заменой автомобильного масла в машине, должны быть выполнены в течение 8 минут. Церемония награждения представляет большой интерес. Участники соревнования прибывают на шикарном белом лимузине, проходят по красной ковровой дорожке, встречаемые радостными криками толпы и музыкой джазового ансамбля.

4. В одной торговой компании руководство способствует распространению легенды о том, что один покупатель умудрился получить компенсацию за некачественную автомобильную покрышку, при том, что эта компания вовсе не выпускает автомобильные покрышки. Эта легенда лишний раз подтверждает политику компании, направленную на то, что претензии клиентов выполняются без вопросов и в компании неукоснительно соблюдается правило: «Клиент всегда прав».

5. Руководитель одного крупного медицинского центра снял с петель дверь своего кабинета и повесил её в холе для того, чтобы все работники видели, что в компании действительно реализуется принцип открытости.

6. Одна компьютерная компания разработала и внедрила символ красных пуговиц. Эти пуговицы должны были носить те работники, которые не соблюдали график выполнения поставленных задач по выпуску компьютеров, но в то же самое время их работа имела существенное значение для компании. Красные пуговицы символизировали серьезность ситуации, и считалось, что все работники этой компании станут оказывать помощь тем людям, кто носит эти красные пуговицы.

7. Стены офиса одного московского издательского дома украшены картинами современных российских художников. При этом картины тематически никак не связаны с бизнесом компании, а скорее отражают корпоративную культуру, объединяющую сотрудников и отличную от других культур, т.е. культуру, в которой общечеловеческие ценности помогают успешной работе. Такие произведения обращают на себя внимание сотрудников и гостей, а также создают особую творческую атмосферу.

8. На заседаниях в японских компаниях не принято повышать голос. На поступающее предложение все мирно кивают, процесс обсуждения идет гладко и даже скучно. В этом проявляется древняя японская традиция земледелия «нэмаваси»: перед тем как пересадить дерево, вокруг него длительное время перекапывают почву, пока не вырастит мощный корень. Так и перед началом любого важного дела нужен предварительный договор, чтобы все участники были предупреждены и согласны. Если кто-то, не предупредив коллег, вынес на заседание новое для всех предложение, это означает, что он совершил неожиданное нападение, не давая коллегам подготовиться и согласовать свои действия. Такое выступление будет воспринято как неуважение к сотрудникам, а начальник этого человека-выскочки «потеряет лицо» перед остальными.

9. Сочетание желтого и черного цветов активно используется компанией мобильной связи «Билайн» в рекламных материалах, оформлении помещений и форменной одежде персонала. Такая цветовая окраска характерна для одного не очень приятного насекомого – осы. Однако ни персонал компании, ни клиентов такая ассоциация не отпугивает.

Задание 2. Оцените, какие составляющие организационной культуры придают ей негативный оттенок в рассмотренных ниже организациях. Предложите свои рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры этих организаций.

1. Можно точно определить отрицательную корпоративную культуру компании, если при обращении в организацию слышишь: «Это не ко мне». При нормальном внутреннем климате любой сотрудник всегда открыт и готов помочь, даже если ваша просьба не относится к его функционалу. Однако именно такая «некультурная» культура сложилась в одном крупном торговом центре. Там покупателям приходится долго вылавливать продавцов-консультантов, а потом держать их за руку, чтобы они не убежали в самый неподходящий момент. На просьбы покупателей показать какой-нибудь товар консультанты раздраженно бросают: «Товар на полке, разве вы не видите?» При этом большинство товаров запакованы, на них отсутствует рисунок и надпись на русском языке. Администратор торгового зала в ответ на замечание клиента о том, что невозможно никого найти, отвечает: «В нашем магазине каждый делает то, что ему нужно». Покупатель: «А какие магазины вашей сети работают 24 часа?». Администратор: «Не скажу! Вы ведь к нам приходите покупать!». В это время продавец хвалит одному из покупателей малазийскую сборку: «Здесь вообще сомневаться не стоит, это великолепно! Малайзия – более, знаете, считается, более. Но сейчас это особо, знаете, не особо!». Другой продавец: «Вот инструкция, но вообще-то товар живет своей жизнью до самой смерти».

2. В одной компании к юбилею решено было подарить всем сотрудникам футболки с корпоративной символикой, но экономия привела к тому, что подарки полиняли и расплзлись по швам после второй стирки. Эта неприятная мелочь подорвала уважение людей к своей компании.

3. Рабочий день на одном из харьковских промышленных предприятий для большинства сотрудников начинается с непременно чаепития. Чаепитие плавно перетекает в перекур. Обед начинается рано – практически сразу же за перекуром. Специалисты планового отдела, бухгалтерии, даже молодые маркетинговые аналитики начинают бегать с пирожками на тарелочках из кабинета в кабинет. Не завод, а клуб по интересам. Для сотрудников основная цель пребывания на работе – общение. Если у кого-нибудь из сотрудников случается день рождения, то работа отдела останавливается. Тут уже не до общения с клиентами, с трех часов дня все занимаются исключительно нарезкой салатов и поздравлениями именинника. Там, где размещены различные отделы и бюро заводоуправления, в кабинетах старые, местами отклеивающиеся обои, в коридорах темно и пыльно, на стенах висят доски политинформации с новостями 1980-х гг. На верхних этажах заводоуправления находится дирекция. Там светлые коридоры, евроремонт. В приемных сидят обученные на западный манер секретари. В кабинете коммерческого директора флажки и другие атрибуты, подчеркивающие статус хозяина кабинета. Коммерческий директор говорит об управлении по целям, о всеобщем качестве и о запуске проекта по внедрению автоматизированной системы управления. Все это выдает в нем выпускника программы МВА. По его мнению компания пережила кризис и начала развиваться. Только при подведении очередных годовых итогов выяснилось, что компания не принесла владельцам ни копейки прибыли, по всем направлениям деятельности – одни убытки, а рынок, который всегда принадлежал этой компании, занят другими производителями.

Задание 3. Определите, для каких компаний справедливо утверждение: «Корпоративная культура – это отображение руководителя, его проекция и трансляция его ценностей всему персоналу. Соответственно по тому, какая существует культура в организации, можно судить и о том, кто ее руководитель и что это за человек».

Задание 4. Оцените организационную культуру университета, в котором вы учитесь:

- определите, какие составляющие организационной культуры выражены в университете наиболее ярко;
- оцените, какие функции выполняет и не выполняет существующая организационная культура;
- выявите методы формирования организационной культуры, которые использует и не использует руководство, и какие методы вы бы порекомендовали для развития организационной культуры;
- оцените, является ли организационная культура университета сильной, обоснуйте свою точку зрения;
- сформулируйте, что означает для вас данное учебное заведение.

Задание 5. Оцените организационную культуру учебной группы, в которой вы учитесь:

- перечислите ценностные ориентации, разделяемые всей группой;
- сформулируйте ваше отношение к лекциям, семинарам, зачетам и экзаменам;
- существует ли этика делового общения? Перечислите наиболее ходовые выражения в группе;
- каков стиль управления группой и мотивация учебного труда со стороны деканата, преподавателей, старосты, неформальных групп?
- как используется свободное от аудиторных занятий время в составе всей группы, в составе малых групп, индивидуально?

Задание 6. Изучите ситуацию.

Обречены ли начальники быть диктаторами?

Существуют разные точки зрения на этот вопрос. Автор одной статьи – сотрудник фирмы «Реформа» Татьяна Попова отвечает на него положительно, автор другой статьи – известный ученый, создатель одного из первых в стране межотраслевых научно-технических комплексов (МНТК) «Микрохирургия глаза» Святослав Федоров придерживался противоположного мнения.

Татьяна Попова – «ДА»

Руководитель процветающего предприятия обязательно должен быть диктатором. Мой собственный опыт в роли руководителя и опыт работы в роли подчиненного, наблюдения и размышления над управленческой деятельностью убедили меня в неизбежности этого вывода. Этот не значит, что руководитель должен быть тираном, разнузданно и хамски гнушим свою линию, но его указания должны неукоснительно выполняться – это гарантия успеха. Когда человек на руководящей должности начинает играть в демократию, пусть он даже убежденный до мозга костей демократ, это практически всегда ведет к неприятным последствиям и для руководителя, и для коллектива.

Вспомним, как Горбачев в начале перестройки выдвинул идею выборности директоров заводов и фабрик. Идея выглядит демократичной и справедливой: если трудовой народ владеет средствами производства, ему и выбирать, кто должен им управлять. Ни к чему хорошему это не привело и не могло привести. Бескомпромиссного человека, который смог бы твердо и жестко вести производственный корабль, не выберут, зачем себе лишние хлопоты. А слабый, нерешительный не выведет коллектив на светлый путь – его не будут слушать. Тогда была популярна такая шутка: руководитель подобен сливе – если слишком мягкий, то его проглоти, а если слишком твердый, то его выплюни.

Руководитель, что бы ни было под его началом – авиазавод, магазин, склад или контора, – по роду своей деятельности вынужден принимать непопулярные решения. Мало того, если решения резко не нравятся или отвергаются коллективом, то приходится проводить их в жизнь путем насилия – насилия над

чувствами и желаниями людей. Если руководитель настойчив, тогда работа протекает нормально, достигаются результаты. Если руководитель мягок, демократичен и не решается, принимать малопривлекательные решения, то проблемы только накапливаются. Рано или поздно в них упираешься, как в каменную стену, и тогда потребуются еще более непопулярные решения, более жестокие. И нередко все кончается полным развалом.

Работа нивелирует людей, они должны подчиняться неким единым требованиям. И именно требовательность руководителя сводит людей к единому знаменателю. Руководитель не всегда должен входить в положение каждого, хотя у кого-то из подчиненных сложности с воспитанием детей, у кого-то родственники болеют, кто-то без квартиры. Это личные проблемы работника, он должен оставить их за воротами предприятия, за входной дверью учреждения. Эффективность – вот что главное. Продавец должен улыбаться клиенту, даже если у него мать при смерти. Собственник нанимает руководителя, менеджера, чтобы люди и производство под его началом действовали эффективно. Не партия, не решения исторического съезда КПСС призывают к делу, а рынок. Не будешь требовательным, тебя вытеснят с него.

Я не очень верю в «народный капитализм». Дело в том, что если отношения между людьми на производстве не связаны еще с деньгами, то ждать управляемости не приходится. Если каждый член коллектива считает себя еще и владельцем, то не позволит собой командовать. Типичной ошибкой первопроходцев частного предпринимательства, мелкого бизнеса, энтузиастов идеи «народного» капитализма «была ориентация на здоровый коллективизм». Воспитанные на идеях социализма, новые предприниматели наивно полагали, что в новых экономических условиях коллективизм (реализуемый через участие работников в акционерном капитале, через участие в прибылях и управлении) будет направлен на укрепление бизнеса. Оказалось, что идея «коллективизма по-советски» с трудом вписывается в рыночную действительность. Люди не понимали, что отказ от сиюминутного дежета доходов в будущем может принести хорошие дивиденды. В результате полученная прибыль проедалась, а если человек во главе противился этому, то возникал бунт и его скидывали.

Рынок не терпит сантиментов, которые еще были позволительны при прежней системе. Вообще парадоксальная вещь: прошлая система расслабляюще действовала на людей. Говорят, что тогда был жестокий тоталитарный режим. Но можем ли мы утверждать, что преобладали диктаторские методы руководства на уровне предприятия? Да, встречались лютые руководители. Но невозможно было и уволить бездельника. Невозможно было не платить зарплату. Та система была похожа на орех, который снаружи твердый, а внутри гнилой. Система не формировала ответственности за дело, за работу.

Сейчас совсем иное дело. И наши работники психологически не готовы к новым, суровым отношениям на работе. Знаю немало случаев, когда люди уходили с предприятий, управляемых зарубежными менеджерами: несмотря на высокую зарплату, они не могли выдержать жесткости и авторитарности руководителей.

Я работала за рубежом, в солидном банке. Не могу сказать, что люди там сильно боятся потерять рабочее место и потому ведут себя дисциплинированно. Там другой менталитет. Люди соответственно относятся к делу, к служебным обязанностям. Это связано не столько со страхом, сколько с воспитанием. На посторонние темы разговаривают только во вне рабочее время, я чувствовала, что в кабинете надо обсуждать только рабочие проблемы. Иначе я буду отрывать человека от дела. Руководителем на зарубежном предприятии быть легче, потому что он имеет дело с понимающими людьми.

Святослав Федоров – «НЕТ»

Если бы Татьяна Попова провела в нашем МНТК «Микрохирургия глаза» дня два-три, то быстро поняла бы свои заблуждения. Когда заинтересованность в конечном продукте идет от самого низа, когда каждый работник знает, как и что исходит на производстве, когда он участвует в разделе прибыли, тогда это и есть реальная экономическая демократия в действии. И возникает та самая демократия, которая была на заре цивилизации, в период первобытной общины: сообща охотились, занимались рыбалкой – и все вместе справедливо делили добычу. И сегодня люди труда на уровне подкорки понимают, как справедливо распределить заработанное.

Основа процветания любого общества – справедливость, она должна быть заложена в экономическую систему. Если этой справедливости нет или ее мало, то предприятие обязательно станет банкротом. Или производительность труда будет низкая. Человек – существо, которое нуждается в мотивации труда. Труд – это тяжелая вещь, он должен быть выгоден человеку. Если работник видит, что благодаря усердию ответственности его лично и его товарищей он получает все более и более высокий уровень жизни, тогда у него совсем иное отношение к труду. Он будет думать о новых технологиях, рассчитывать, как эффективно построить рабочий день, будет стремиться повысить свой образовательный уровень.

Когда люди не владеют доходом, и он достается только директору и его свите, тогда эта публика вынуждена обращаться к диктаторским методам. Если же люди разбиты на отдельные функциональные бригады и имеют процент от дохода, а в коллективе абсолютная гласность о зарплате каждого, если бригада сама делит заработанное, то у каждого человека возникает стремление, чтобы общий пирог был побольше. Именно такой принцип торжествует в МНТК «Микрохирургия глаза».

Фигура менеджера, управляющего – главная в современной экономике. Он не занимается созиданием, но без него созидательный труд невозможен. Менеджер внедряет новые технологии, продвигает новые товары, ищет новые рынки. У нас 38 менеджеров на 1600 человек, т. е. чуть больше 7 % от общего количества. В диктаторской системе, о которой говорит Попова, от 20 до 27 % кадров занимаются контролем и надзором, они следят, чтобы рабочий не сидел в курилке, не пил водку, а находился на рабочем месте.

Если строить экономику демократическим путем с самого низа, тогда диктаторский режим не нужен. Нужен авторитетный руководитель. Чтобы коллектив доверял ему. Как, например, доверяют мне. Наши сотрудники без всяких дискуссий согласились увеличить рабочий день в два с половиной раза. Без сложностей переходим сейчас на новую технологию – лазерную. Мне легко руководить людьми, убеждать их, потому что всей своей жизнью я доказал, что у меня есть ум, честь и, самое главное, совесть. На этом держится авторитет личности, а не авторитет должности. В коллективах, где развита демократия, слабый руководитель не выживет. Его просто лишат должности с помощью импичмента. Во время перевыборов два моих заместителя вынуждены были уйти в отставку, потому что против них проголосовали 40 % людей.

Наемный рабочий – это замаскированный раб. Разница в том, что если раб круглосуточно принадлежит хозяину, то наемный – часть суток. Было время, когда хозяин владел работником по 14 часов, потом – по 10. Рабочий класс добился восьмичасового рабочего дня. Сейчас французские наемные работники борются за шестичасовой рабочий день. Но все равно это рабство. Свободный человек может работать и по 12 часов, если ему это выгодно.

Наемный работник мало чем отличается от проститутки. Женщина предлагает сексуальные услуги, а он – физические или интеллектуальные. Он не распоряжается тем, что производит. Нарушается главное правило демократии: владеть тем, что ты создал. Получают не за то, что они вместе что-то сделали, а что хозяин или государство кинут, как подачку.

Только при «народном капитализме» (его можно назвать и «народным социализмом») человек превращается из наемника в хозяина. Система «народного капитализма» прекрасно работает в Соединенных Штатах. Мощная капиталистическая страна вовремя поняла, что наемный работник имеет абсолют, но четкую установку; получать максимально при минимальной затрате сил. Потому он имитирует труд, и необходима армия надсмотрщиков, чтобы заставлять его двигаться. Все основано на страхе потерять работу или потерять часть оплаты своего труда. Хозяин заставляет людей работать. В экономике идет необъявленная гражданская война между управляющим и управляемыми. В 1974 г. в США решили положить конец этому порядку, был принят закон о наделении работников акциями. Они тоже получили право участвовать в управлении предприятием. В Америке таких предприятий, как у меня, свыше 800. А вообще 12 млн. человек в США являются не наемниками, а хозяевами.

Китайцы решили проблему наемного труда просто замечательно. В 1978 г. Дэн Сяопину удалось убедить Центральный комитет компартии, что рабочие и служащие должны стать владельцами результатов своего труда. Был принят закон о предприятиях коллективной собственности. Если бы мы приняли подобные законы году в 1989-м, сейчас бы так не мучились. А в Китае вследствие всех этих мер производительность труда стала повышаться колоссально. За последние восемь лет Китай учетверил свой национальный продукт. Этих результатов невозможно добиться диктаторством.

Время диктаторских режимов, как в политике, так и в экономике прошло. Сегодня без желания человека трудиться ни чего не сделаешь.

Выполните следующие задания.

1. Выделите основные признаки, характеризующие диктаторский (авторитарный) и демократический стиль руководства. Составьте «портрет» стиля менеджера с точки зрения выделенных характеристик и целей менеджмента, заявленных автором каждой статьи.

2. Оцените степень соответствия/несоответствия стиля руководства, необходимость которого обосновывает автор статьи, и его аргументации.

3. Укажите качества менеджера, которые формируют представление о его стиле управления. Качества должны быть не только названы, но и раскрыты в терминах поведения менеджера и его отношения к фактам и событиям.

3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

В процессе изучения дисциплины студенты заочной формы обучения выполняют индивидуальную контрольную работу на тему “Организация и управление деятельностью предприятий в коммунальной сфере города”. Каждый студент выполняет свой вариант согласно выданного преподавателем задания и данных приведенных в таблице 3.1.

1 Общая часть

1.1 Объем контрольной работы составляет 25-30 страниц в компьютерном наборе. Структура работы следующая:

- Содержание.
- Введение.
- Характеристика и состояние жилищно-коммунального хозяйства Украины и основные направления его реформирования.
- Общая характеристика предприятия.
- Разработка целей и формирование миссии.
- Оценка внешней среды предприятия:
 - характеристика продукции (услуг) предприятия и условия рынка;
 - основные поставщики и потребители продукции;
 - анализ конкуренции.
- Анализ организационной структуры управления.
- Анализ уровня организационной культуры.
- Список литературы.

1.2 Описываемая система (организация) для проведения анализа выбирается по последней цифре номера зачетной книжки.

Таблица 3.1 – Выбор варианта индивидуального задания

1.	<i>Жилищная система</i>	КП «Жилкомсервис»
2.	<i>Водоснабжение</i>	КП «ПТП «Вода»
3.	<i>Водоотведение</i>	КП «Харьковкоммуночиствод»
4.	<i>Очистка города</i>	КП «КВБО»
5.	<i>Электроэнергетика</i>	АК «Харьковоблэнерго»
6.	<i>Теплоэнергетика</i>	КП «ХТС»
7.	<i>Газовая система</i>	ОАО «Харьковгаз»
8.	<i>Дорожное хозяйство</i>	КП «Шляхрембуд»
9.	<i>Городской электротранспорт</i>	КП «Горэлектротранс»
10.	<i>Гостиничное хозяйство</i>	ГК «Турист»

1.3 В порядке исключения объектом анализа может быть предприятие на котором Вы работаете.

2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия

2.1 Характеристика и состояние отрасли

На основании анализа состояния жилищно-коммунального хозяйства Украины и основных направлений его реформирования необходимо определить состояние отрасли, тенденции развития и возможного спада.

Для проведения такого анализа сначала необходимо определиться с понятием «отрасль». В работе можно ограничиться исследованием только узкой подотрасли в рамках более значительного отраслевого деления (например, состояние электроэнергетики в общем топливно-энергетическом комплексе страны; или тенденции водоснабжения в коммунальном хозяйстве и др.).

Предоставляется оценка отрасли, в которой функционирует хозяйствующий субъект, по направлениям:

- доля рынка, которую занимает продукция (услуги) отрасли (хозяйства);
- потребность в продукции отрасли (хозяйства);
- динамика: темпы роста (спада) потребления продукции (услуги) отрасли (хозяйства), тенденции;
- история развития и кризиса;
- состояние отрасли;
- финансирование отрасли, структура инвестиций в отрасль;
- сравнительный анализ с зарубежными отраслями (хозяйствами, компаниями);
- перспективы отрасли.

Ситуацию в отрасли, которая сложилась, рекомендуется оценивать по результатам проведенного анализа и предоставленным в таблице 3.2 критериям.

Таблица 3.2 – Структура критериев, которые определяют отраслевую ситуацию по маркетингу

Факторы	Ситуация по маркетингу		
	Благоприятная	Допустимая	Неблагоприятная
1	2	3	4
Темп снижения спроса	Низкий	Сдержанный	Высокий
Характер снижения спроса	Предусмотренный	Достаточно стабильный	Непредвиденный резкий
Наличие стабильного спроса	Значительный	Незначительный	Отсутствует
Стабильность цен	Стабильные, возможные надбавки	Относительно стабильные	Не стабильные
Потребность в дополнительных инвестициях	Отсутствует	Незначительная	Большая
Отказ от крупномасштабного производства	Не наблюдается	Незначительный	Повсеместно
Наличие избыточных мощностей	Малые	Незначительные	Значительные

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4
Наличие рынка для реализации основного капитала	Свободный рынок	Ограниченный рынок	Практически отсутствующий
Альтернативные отрасли, которые обслуживают потребителя	Мало развиты	Существуют долгосрочные контакты	Очень сильные
Расходы потребителя во время перехода на альтернативный продукт	Большие	Небольшие	Минимальные
Конкуренты по данному виду продукции	Отсутствуют	Одни-два больших	Несколько больших
Наличие барьеров входа в отрасль	Отсутствуют	Незначительные	Большие

В процессе выполнения работы рекомендуется обратить внимание на анализ перспектив сбыта продукции (услуг) в условиях фазы отраслевого спада, в котором находится сегодня значительная часть хозяйствующих субъектов. Основное внимание, прежде всего, должно быть уделено анализу конкретных особенностей фаз спада и разработке критериев приемлемого сбыта в зависимости от этих особенностей. Задача состоит в поиске «ниш спроса, который сохраняется» и разработке средств поддержки (обновления) спроса в разных сегментах.

2.2 Общая характеристика предприятия

- название предприятия;
- территория;
- форма собственности;
- орган государственного управления;
- место предприятия в отрасли;
- вид экономической деятельности;
- оценка конкурентоспособности.

2.3 Разработка целей и формирование миссии

Одной из главных задач управления является определение целей, ради достижения которых функционирует и развивается хозяйственная деятельность предприятий (организаций) городского хозяйства.

Целеполагание – это исходный момент и важнейший этап в процессе управления, который имеет особое значение на этапе разработки и реализации стратегий. От правильности формулировки целей зависит эффективность формирования системы управления в целом, т.е. выбор важнейших задач, принципов, направлений развития и принятие конкретных управленческих решений. Целеполагание начинается с обоснования и выбора наиболее общей

цели, выражающей предназначение управленческой системы. В литературе она называется по-разному: политика фирмы, философия организации, миссия. Применительно к управлению городским хозяйством будем использовать термин «миссия».

Миссия – это важнейшая цель управления в любой сфере деятельности, которая определяет его предназначение, принципы организации и направленность действий. В административной экономике определения миссии на уровне территориальных образований и конкретных организаций не требовалось и даже запрещалось, так как целевую функцию для каждой территории и организации формулировало государство с помощью мощного управленческого аппарата. При переходе к рыночной экономике миссию необходимо определять на всех уровнях управления, включая региональный и муниципальный.

От обоснования и формулировки миссии во многом зависит успех организации на рынке. Все фирмы, добившиеся успеха, удачно определяли свою миссию. Но есть многочисленные примеры и неудачных стратегических установок, особенно в Украине. Применительно к управлению городским хозяйством миссия должна быть ориентирована на социальные установки, а также обязательно включать экономические аспекты функционирования предприятий и организаций. Структура миссии должна отразить следующие элементы стратегии: товар (услуги), цена, технология, структура управления, сбыт, реклама, потребитель, имидж организации.

Миссия не должна полностью зависеть от текущего состояния жилищно-коммунального хозяйства, а быть ориентированной в будущее, определяя общий курс развития данной сферы. Она обеспечивает основу для разработки стратегии развития и определения ключевых целей по всем функциональным и обеспечивающим подсистемам, отраслям и сферам городского хозяйства.

Цели в управлении городским хозяйством настолько многообразны, что без их комплексной и системной иерархии и упорядочения не обойтись. Поэтому возникает необходимость формирования «дерева целей», для чего осуществляется их последовательная декомпозиция.

Логика взаимоотношений между миссией, стилевыми и рабочими целями определяется при помощи «дерева целей», общий вид которого изображен на рисунке 3.1.

Основные требования, учитываемые при разработке «дерева целей»:

- общая цель — миссия — содержит описание конечного результата управленческого процесса;
- реализация подцелей обеспечивает достижение цели более высокого порядка;
- формулировки целей содержат желаемые результаты, а не способы их достижения;
- подцели каждого уровня не зависят друг от друга;
- основу «дерева целей» составляют задачи, определяющие содержание действий по достижению целевых установок;

- количество уровней декомпозиции зависит от сложности поставленных целей, масштаба хозяйственной деятельности и выбранного курса развития муниципального образования.

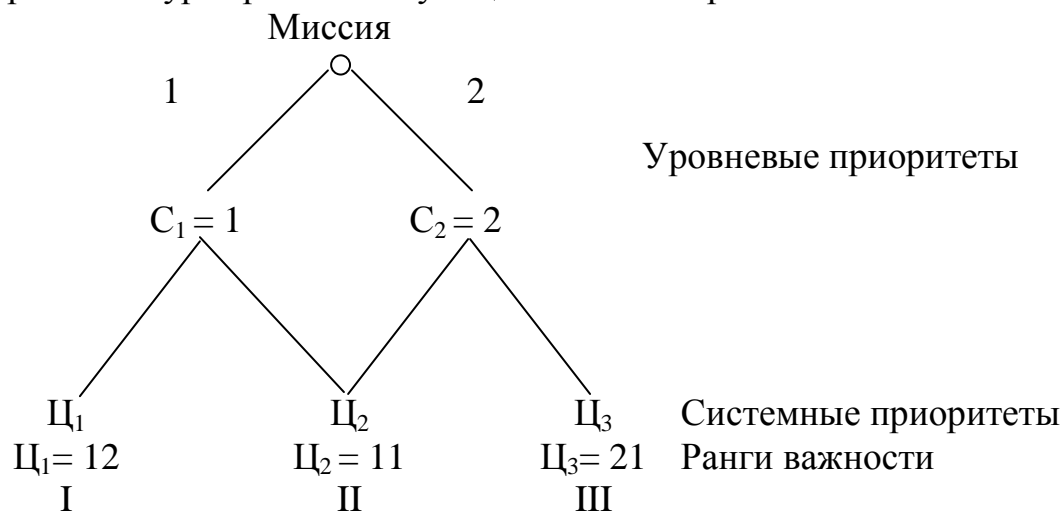


Рисунок 3.1 – Определение приоритетов целей

Приоритеты устанавливаются по каждому уровню «дерева целей». Значение приоритетов рабочих целей логически вытекает из значений важности стилевых целей по принципу: «Если цель C_1 , важнее цели C_2 , то рабочие цели, которые обеспечивают C_1 не могут быть менее приоритетными, чем цели, что обеспечивают C_2 ».

Определение приоритетов целей проводится в такой последовательности.

1. Рассматривается первый уровень дерева целей. Наиболее важной цели присваивается 1 ранг (приоритет). Приоритеты целей имеют значение присвоенного ранга ($C_1 = 1$; $C_2 = 2$).

2. Рассматривается второй уровень дерева целей, повторяя процедуру пункта 1.

Разработка «дерева целей» позволяет четко ориентировать организацию в целом и ее структурные подразделения на достижение заданных результатов развития, сформулировать перечень конкретных задач и создать условия для их эффективного решения. Понятно, что их необходимо формулировать исходя из сегодняшних проблем предприятия. Итак, перед предприятием возникает ряд целей, достижение которых обеспечит стратегические преимущества над конкурентами:

- усиление работы с потребителями, маркетинговые исследования;
- максимально полное обеспечение учета интересов населения;
- предоставление новых видов услуг в соответствии с запросами потребителей;
- обеспечение надежности и устойчивости инженерных систем в домах (водо-, газо-, электро- и теплоснабжения, канализационная система);
- ликвидация финансовых неурядиц, максимально возможное освобождение от дебиторской и кредиторской задолженностей;
- внедрение экономических стимулов повышения качества работ и услуг в городском хозяйстве.

Имеем систему целей, которая является основой формирования миссии предприятия. Однако достичь всех целей сразу даже за продолжительный промежуток времени является маловероятной задачей, поскольку руководство будет распределять ограниченные ресурсы нерационально. Предотвратить такое положение возможно путем выбора приоритетов в работе и очерчивание обеспечивающих условий для достижения каждой конкретной цели. Для этого воспользуемся построением «дерева целей» методом обеспечения необходимых условий. Этот процесс включает:

Шаг 1 – формулирование целей. Перечисленные выше цели являются общими, а потому необходимо их конкретизировать. Итак, первой целью будет: создание в 2013 году отдела маркетинга и проведение полномасштабного анализа потребительского рынка. Вторая цель: капитализация 10 % ежегодной прибыли предприятия с целью обеспечения надежности и устойчивости инженерных систем. Третья цель: предоставление новых видов продукции (услуг) в соответствии с запросами потребителей. Четвертая цель: на протяжении 2014-2015г.г. проводить усиленный контроль уровня кредиторской и дебиторской задолженности и освобождение от последней.

Каждая из предложенных целей оказывает содействие обеспечению миссии предприятия, а потому может быть представлена по направлениям деятельности (табл. 3.3).

Таблица 3.3 – **Факторы, которые обеспечивают достижение миссии**

Фактор	Текущий потенциал предприятия	Желательный потенциал предприятия
Организация управления	Линейно-функциональная структура управления	Создание в организационной структуре отдела маркетинга
Организация обслуживания	Содержание и ремонт жилого фонда	Обеспечить 100 % использование имеющихся ресурсов предприятия
Финансовое управление	Низкая платежеспособность и ликвидность предприятия, зависимость от внешних источников финансирования	Ликвидация дебиторской задолженности. Контроль над уровнем внешнего финансирования
Маркетинг	Работа с рынком отсутствует	Проведение маркетинговых исследований и налаживание постоянных контактов с потребителями продукции. Расширить ассортимент услуг, предоставляемых населению.
НИОКР	Полноценные работы не проводятся	Предоставление новых видов услуг в соответствии с запросами потребителей

Шаг 2 – определение приоритетов целей.

Представленные направления деятельности предприятия необходимо оценить за приоритетностью их достижения и выбрать из всего множества альтернатив оптимальные пути. Для этого воспользуемся таблицей 3.4.

Таблица 3.4 – Выбор и оценка обеспечивающих условий

Фактор	Обеспечивающее условие	Вес
Организация управления	Создать отдел маркетинга	1
	Перейти на новый тип организационной структуры управления	2
Цель: создание в 2013 году отдела маркетинга и проведение полномасштабного анализа потребительского рынка		
Организация обслуживания	Обеспечить 100 % использование имеющихся ресурсов предприятия	2
	Обеспечить надежность и устойчивость инженерных систем в домах	1
Цель: капитализация 10 % ежегодной прибыли предприятия с целью обеспечения надежности и устойчивости инженерных систем		
Маркетинг	Создание отдела маркетинга	1
	Налаживание постоянных коммуникационных связей с потребителями	2
	Расширение ассортимента предоставляемых услуг	3
	Завоевание новых рыночных сегментов	4
Цель: предоставление новых видов продукции (услуг) в соответствии с запросами потребителей		
Финансовое управление	Контроль над уровнем внешнего финансирования	3
	Ликвидация дебиторской задолженности	1
	Контроль над показателями платежеспособности и ликвидности	2
Цель: на протяжении 2014-2015 гг. проводить усиленный контроль над уровнем кредиторской и дебиторской задолженности и освобождение от последней.		

Указанная в таблице по каждому фактору цель является стилевой целью, и на «дереве целей» на рисунке 3.2 они будут обозначаться C_1, C_2, C_3, C_4 .

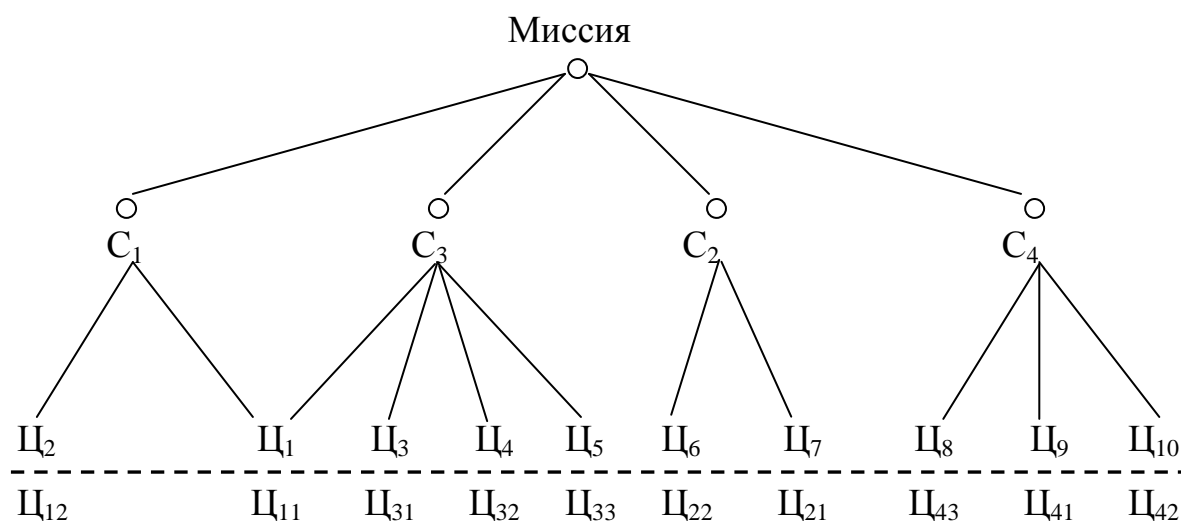


Рисунок 3.2 – «Дерево целей»

Каждая из этих целей, в свою очередь, нуждается в установлении обеспечивающих условий и выбора их приоритетности достижения. Поэтому на рисунке 3.2 «дерева целей» под пунктирной линией оценим вес каждой отдельной рабочей цели. Например, для стилевой цели C_3 – «предоставление новых видов продукции (услуг) в соответствии с запросами потребителей» – первым весомым обеспечивающим условием является создание отдела маркетинга (Π_{11}), вторым – налаживание постоянных коммуникационных связей с покупателями (Π_{31}), третьим – расширение ассортимента предоставляемых услуг (Π_{32}) и четвертым – завоевание новых сегментов рынка (Π_{33}).

Как видим, достижение стилевых целей C_1 и C_3 имеет общее обеспечивающее условие Π_{11} – создание отдела маркетинга, поэтому на «дереве целей» Π_{11} имеет двустороннюю связь.

Шаг 3 – проверка целей на позитивность. Следующим шагом после графического построения «дерева целей» является проверка целей на позитивность. Выявление отрицательных последствий достижения целей состоит в установлении отношений несовместимости между целями и условиями, которые обеспечивают их достижение. Для этого по каждому уровню «дерева целей» составляется матрица «цели – обеспечивающие условия», которая в нашем примере выглядит следующим образом:

	C_1	C_3	C_2	C_4
Π_{11}	+1			
Π_{12}	+1	+1		
Π_{31}		+1		
Π_{32}		+1		
Π_{33}		+1		
Π_{22}			+1	
Π_{21}			+1	
Π_{43}	-----	-----	➔	-1
Π_{41}				+1
Π_{42}				+1

Рисунок 3.3 – Матрица «цели – обеспечивающие условия»

Как видим на рисунке 3.3, большинство целей и соответствующие обеспечивающие условия по их достижению лишены конфликтности, кроме стилевой цели C_4 . В частности, рабочая цель Π_{43} – контроль над уровнем внешнего финансирования противоречит цели Π_{42} – контроль над показателями платежеспособности и ликвидности. Более точным будет высказывание не «противоречат одна одной», а предусматривают одинаковые мероприятия по их достижению. Отсюда, без особого вреда для общего результата вычеркиваем цель Π_{43} из «дерева целей». Таким образом, «дерево целей» лишенное конфликтов и может быть базой для установления миссии организации.

Переходим к последней стадии – формулирование миссии предприятия. Не будем прибегать к ответам на большое количество вопросов, которые предусмотрено применением сценарного подхода к формулированию миссии, а используем приведенный шаблон миссии.

Итак, например, миссия жилищной организации, учитывая существующие проблемы и перспективы их решения и реализации системы долгосрочных целей, такая: «Максимально полное удовлетворение потребностей населения в соответствующих услугах и ремонтных работах путем рационального использования имеющихся ресурсов».

2.4 Оценка внешней среды предприятия

Анализ внешних и внутренних условий функционирования системы (объекта, организации) городского хозяйства необходим для выявления потенциальных возможностей и угроз его существованию, а также его способности адаптироваться к изменяющейся ситуации во внешней среде.

По своему смыслу анализ внешней среды предусматривает исследование по следующим уровням:

- мезо – непосредственное окружение;
- макро – опосредственное окружение;
- мега – мировой масштаб.

2.4.1 Сосредоточим внимание на мезо- и макросреде, выпуская из внимания мегасреду.

В свою очередь, макросреда состоит из таких факторов:

- экономические, отражающие макроэкономические процессы и тенденции на уровне страны, региона, города (уровень занятости, наличие и доступность кредитных средств, уровень процентных ставок на капитал);
- технологические (инновационные), отражающие достигнутый уровень и потенциальные возможности развития технологии, техники, методов управления и других нововведений (износ основных производственных фондов, уровень ассигнований на НИОКР);
- политические, отражающие политическую ситуацию в стране, регионе (политическая стабильность, таможенное, налоговое и прочее законодательство, система налоговых льгот и поощрений, защита окружающей среды);
- рыночные отражающие уровень конкуренции отрасли, число и мощность предприятий, конкурирующих на рынке, барьеры проникновения на рынок, жизненный цикл продукции, услуг;
- социальные, отражающие уровень социально-культурного развития и поведения всех участников хозяйственной деятельности, включая принятые установки, жизненные ценности и традиции поведения, культуру управления и труда (значимость услуг у потребителя, статус потребителей, изменение социальных установок к культурным ценностям, отношение социальных групп к предпринимательству, новые возможности в производстве продукции).

Для оценки влияния факторов внешней среды на принятие стратегических решений целесообразно упорядочить данный процесс и свести полученные результаты в табличную форму (табл. 3.5).

Таблица 3.5 – **Оценка влияния факторов внешней среды на деятельность организации**

Факторы	Значимость факторов, вес	Уровень влияния факторов, баллы	Степень воздействия, баллы
1. Экономические	0,30	4	1,2
2. Технологические	0,25	2	0,5
3. Политические	0,20	1	0,2
4. Рыночные	0,15	5	0,75
5. Социальные	0,1	3	0,3
Итого	1,0		2,95

Указанные факторы оказывают разное влияние на деятельность фирмы. Они могут действовать как во взаимодействии один с другим, так и отдельно.

2.4.2 Оценка мезосреды предприятия

Структурирование **мезосреды** предприятия позволяет выделить такие объекты анализа: продукция предприятия, рынок, на котором функционирует предприятие, потребители и конкуренты.

Детально остановимся на каждом из них.

Исследование товара и его свойств является начальным и важным этапом анализа. Маркетинг продукта заключается не в том, чтобы реализовать продукцию предприятия, а в том, чтобы знать, что именно следует предоставлять потребителю.

Необходимо предоставить характеристику продукции (услуг), которые реализуются, с помощью таблицы 3.6.

Таблица 3.6 – **Основная продукция (услуги)**

Наименование продукции (услуг)	Описание и применение	Количество продукции, проданной в отчетном периоде
1	2	3

В таблице 3.6 необходимо предоставить такие товары, которые составляют наибольший удельный вес в общем объеме проданной продукции.

Необходимо применять единицы измерения, которые присущи отчетности предприятия и наиболее характеризуют потребительские качества изделий (услуг).

Характеристика товаров должна быть оценена по направлениям:

- функциональные характеристики;
- положительные качества и возможные недостатки;
- отличительные особенности товара, которые предоставляют полезный экономический эффект (то, ради чего приобретается товар и предоставляются ему специфические свойства);
- характеристика жизненного цикла товара;
- анализ относительно конкурентоспособности товара;
- способность адаптации к изменяющимся условиям рынка;
- необходимые условия производства (изменение ресурсов, которые используются, их поставщиков, обновление технологии, потребность в НИОКР, требования относительно квалификации рабочих и д.).

Подготовленные данные необходимо свести в таблицу 3.7.

Таблица 3.7 – Характеристика продукции (услуг)

Преимущества товара		Слабые стороны товара	
Наилучшее качество	Что ее обеспечивает (рост цен, объемов производства, специальные характеристики)	Недостатки	Методы их преодоления
1	2	3	4

Результатом этого подраздела может быть вывод о необходимости освоения (модификации) нового товара (услуги, продукции).

Условия рынка

Условия рынка необходимо анализировать по направлениям:

- А. Работа предприятия на рынке;
- Б. Определение рынка;
- В. Анализ конкуренции.

А. Работу предприятия на рынке необходимо характеризовать, отвечая на вопросы:

1. Какой общий объем продажи товаров (услуг) обеспечивает предприятие? (табл. 3.8)

Таблица 3.8

Данные относительно объемов продаж, грн.

Показатели	Года				
	базовый				
Общий объем продаж, тыс. грн.					
Динамика изменений, %	100				

2. Какие продаваемые товары, имеют привлекательные перспективы роста? Какие будут продаваться в меньших объемах, почему?

3. Объясните, чем отличаются (или нет) товары и услуги предприятия от других товаров, которые сделаны конкурентами (если они есть).

Характеристики основных поставщиков необходимо предоставить в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Основные поставщики предприятия

Наименование, адрес	Деятельность	Товары и услуги, которые предоставляются	Объем продаж в отчетном периоде
1	2	3	4

Необходимо предоставить ответы:

- Какие факторы будут оказывать содействие успеху предприятия?
- Имеет ли продукция (услуга) предприятия особые качества по сравнению с другими?

Б. Определение и оценка рынка. Рынок можно классифицировать:

- по разновидности продаваемых товаров;
- по географическому району;
- по типу компаний и потребителей.

Для этого необходимо ответить на вопросы:

1. На каких рынках действует предприятие?
2. Какие из них наиболее важны для его развития?
3. Какая емкость каждого рынка?
4. Какие типы потребителей покупают товар?
5. Кто именно проявляет заинтересованность в товарах фирмы?
6. Почему потребители будут покупать товары именно у Вас, а не у конкурента?

Деятельность предприятия лишь в том случае считается целесообразной, если произведенная продукция признана покупателем. По этой причине изучение мнения покупателей можно назвать важным инструментом стратегических исследований.

Рынок потребителей – наиболее массовая и наиболее динамическая сфера деятельности предприятия. В зависимости от целей, покупателей можно изучать и классифицировать за:

- способами формирования их индивидуальных нужд;
- мотивами осуществления покупки;
- видом потребляемой продукции;
- географическими регионами и т.п.

Каждый из пересчитанных способов исследования потребителей предусматривает свои средства сбора информации: тесты, интервью, анкетирование.

На покупателей потребительских рынков влияют такие факторы:

- возраст;
- прибыль;
- пол;
- род занятий;
- образование;
- родственное состояние.

Промышленных потребителей характеризуют в зависимости от того:

1. К каким отраслям принадлежат предприятия-потребители?
2. Как они относятся к товарам фирмы?
3. Какие факторы влияют на решение относительно покупки?
4. Какие потребности обуславливают покупать изделия именно Вашей фирмы?
5. Какие перспективы могут влиять на смену этих потребностей?
6. Какие перспективы возможны относительно других средств удовлетворения этих потребностей на рынке?

Характеристику основных потребителей необходимо предоставить в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Основные потребители продукции

Наименование, адрес	Деятельность	Количество закупленного товара (предоставленных услуг) в отчетном периоде
1	2	3

В первой колонке необходимо указать потребителя; его адрес (город, страну).

Во второй колонке – деятельность потребителя (например, промышленное предприятие, население, другое).

Показать, в каких единицах измерения приведены данные (например, в денежных единицах, штуках, тоннах и др.).

В. Анализ конкуренции

Когда люди покупают услуги, они фактически покупают преимущества, которые предоставляют им эти услуги. Поэтому целью предприятия должны быть услуги с одной или несколькими существенными отличиями, которые замечают и ценят покупатели. Это означает, что покупатели должны воспринимать ваши услуги такими, которые имеют преимущества и являются более выгодными с точки зрения стоимости, чем услуги конкурента.

Чем больше организация (предприятие) будет знать про своих конкурентов, тем больше оно сможет сделать для того, чтобы предоставлять услуги более высокого качества, и сделать их более привлекательными для клиентов.

Анализ конкуренции необходимо проводить с помощью приведенных ниже вопросов и таблиц 3.11 и 3.12. Пример преимуществ организации городского хозяйства перед конкурентами приведен в таблице 3.13.

1. Кто является основным конкурентом предприятия на каждом рынке? Сколько и какие конкретно фирмы предлагают аналогичную продукцию?
2. Какие методы конкурентной борьбы они применяют?
3. Какую долю рынка занимают и почему?
4. Перспективы развития конкуренции (по объемам продаж, доходов, внедрению новых товаров).
5. Насколько цены отображают расходы, спрос, конкурентоспособность товара?
6. Какая возможная реакция покупателей на рост или снижение цен?
7. Как относятся покупатели к существующим ценам?
8. Используется ли политика сдерживающих цен?
9. Как действует предприятие, если конкуренты снижают цену?

Таблица 3.11 – Конкуренты

Название, адрес	Основные товары (услуги)	Географические рынки	Основные преимущества	Основные недостатки
1	2	3	4	5

Таблица 3.12 – Цены конкурентов

Название компании конкурента	Название и описание продукта	Цены			Цена вашего предприятия
		Наиболее дорогая	Средняя	Наиболее дешевая	
1	2	3	4	5	6

Таблица 3.13 – Преимущества организации городского хозяйства перед конкурентами

Наименование	Организация	Конкуренты
1. Стоимость предоставляемых услуг	низкая	высокая
2. Обслуживание заказчиков	гарантийное и послегарантийное	гарантийное
3. Система скидок	существует	не существует
4. Качество обслуживания	высокое	высокое
5. Расходование средств, полученных от реализации услуг	на нужды населения	на собственные нужды
6. Связь с заказчиками	постоянная	только во время предоставления услуги

2.5 Анализ организационной структуры управления

В этом подразделе необходимо привести схему, в которой фиксируются отношения подчиненности между должностными лицами и подразделениями, а также отношения, показывающие внутреннюю структуру подразделов.

Необходимо определить, к какому типу относится существующая организационная структура управления. Если подразделения управления отделяются по их функциям таким образом, что каждый из них может давать управляющие команды в рамках своей компетенции, то такая структура является **функциональной**. Если в ней определена однозначная подчиненность любого подразделения только одному руководителю, то такая структура является **линейно-функциональной**. Если подразделения отделяются по видам товаров и услуг, или по группам клиентов и т.п., то имеем **дивизиональную** структуру. При двойной подчиненности – по проекту, или по продукции и, вместе с тем, по административной принадлежности, – имеем **матричную** структуру.

Для выбранного подразделения предприятия необходимо описать его связи с другими подразделениями, должностными лицами, внешними организациями. Необходимо, выяснить, какие основные права и обязанности имеет подраздел, кому из руководителей предприятия он подчинен, от кого поступают указания, есть ли у анализируемого подразделения подчиненные ему подразделения, с какими подразделениями осуществляется сотрудничество при подготовке управленческих решений.

При проведении анализа необходимо также установить, совпадает цель деятельности подразделения с общими целями предприятия или возможно их достичь с помощью методов реализации функций, которые используются в выбранном подразделе предприятия.

2.6 Анализ уровня организационной культуры

В общем, под организационной культурой понимают целостную систему отработанных в организации и присущих ее членам моделей поведения, обычаев и ожиданий. Культура – результат общественных взаимоотношений, передается и поддерживается главным образом благодаря обучению. Культура внутри организации проявляется через поведение. Много моделей поведения, которые являются составляющими культуры, легко усваиваются непосредственно через стратегии, планы и процедуры.

Особенностью оценки корпоративной культуры на предприятиях городского хозяйства является установление не просто факта ее существования, а детальное тестирование персонала, т.е. очерчивание тех составных общей культуры, которые оказывают содействие разработке и внедрению стратегии предприятия. Т.е. необходимо дать ответы на такие вопросы: 1. Готово ли высшее руководство и работники к организационным изменениям? 2. Имеют ли место на предприятии кризисные явления, которые вызваны

взаимоотношениями между сотрудниками? 3. Как относятся работники предприятия к росту объемов производства и нововведениям? 4. Какая репутация у предприятия на рынке? 5. Какое отношение высшего руководства к риску? 6. Установлены ли на предприятии единые принципы и правила организационной культуры? 7. Какой уровень профессиональной подготовки подавляющего большинства работников на предприятии?

С целью поиска ответов на сформулированные вопросы на предприятии может быть проведено анкетирование трех управленческих уровней: высшего, среднего и низшего звена относительно оценки готовности к реализации стратегии и формирования стратегического видения.

Оценка предприятия по указанным факторам позволит установить их стратегическое значение и определить влияние на общий результат. Как результат работники организации могут быть готовы к изменениям, которые сопровождаются удовлетворением их личных интересов, и желанием работать по новым хозяйственным условиям. При этом как недостаток может наблюдаться недостаточная профессиональная подготовка персонала и неумение действовать при динамических условиях развития организации. Изменить ситуацию возможно путем уделения внимания со стороны высшего и среднего звена управления формированию образа будущего организации и приемлемых для всего коллектива целей и ценностей. Руководители – это лидеры, которые должны предусматривать, направлять и внедрять стратегию на будущее. У них всегда должен быть готов ответ на очевидный вопрос: куда ведут эти мероприятия и какие преимущества они принесут? Руководители также должны подавать пример личного поведения, которого они требуют от других, вознаграждать ключевой персонал за правильные действия и выделять ресурсы для ликвидации препятствий.

4 САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА И МЕТОДЫ КОНТРОЛЯ

4.1 Самостоятельная работа студентов

Для овладения материала дисциплины «Менеджмент и администрирование (Теория организации)» кроме лекционных и практических (семинарских) занятий, т.е. аудиторной работы, значительное внимание необходимо уделять самостоятельной работе.

Основные виды самостоятельной работы студента:

1. Подготовка к практическим (семинарским) занятиям.
2. Изучение дополнительной литературы.
3. Выполнение индивидуальной контрольной работы для заочной формы обучения.
4. Подготовка к модульному контролю.

Для самостоятельной работы студентов в каждой теме указаны вопросы, которые необходимо самостоятельно выучить и составить опорный конспект.

Таблица 4.1 – Вопросы для самостоятельной работы

Название темы	Вопросы для самостоятельного изучения
1	2
Тема 1: «Жизненный цикл организации в теории жизненных циклов»	<p>Основные вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Теория организации и ее роль в работе менеджеров.2. Организация как система, социальная, целенаправленная и хозяйственная.3. Теория жизненных циклов и ее использование: в биологии, социальном обществе (среде), экономике и теории организации.4. Жизненный цикл организации и его взаимосвязь с жизненными циклами людей, товаров и услуг.5. Основные этапы жизненного цикла организации («простейший» и Адзиеса).
Тема 2: «Организационная и корпоративная культура»	<p>Основные вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Рассмотреть и проанализировать основные понятия: культура, корпорация, организация, корпоративная и организационная культура.2. Роль организационной культуры в деятельности организации.3. Зависимость организационной культуры от внешней среды в виде общей культуры общества, влияние общей культуры на бизнес-системы.4. Основные составляющие организационной и корпоративной культуры.5. Возможность организационной культуры опережать общие подходы к бизнес-деятельности и отставать от общих подходов.6. Возможность организационной культуры и роль организационной культуры в эффективности работы организации в оперативные и стратегические сроки.7. Наличие определенных международных стандартов (установленных и неустановленных) организационной культуры.8. Необходимость опоры менеджеров на наилучшие достижения в организационной культуре, особенно во ВЭД.

1	2
Тема 3: «Законы социальной организации и основополагающие законы теории организации»	<p>Основные вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Соотношение законов социальной организации и жизненного цикла. 2. Законы социальной организации воздействия на людей и социальную систему в целом. 3. Законы социальной организации и ее потенциал. Элементы потенциала. 4. Потенциал, как средство объединения законов социальной организации и основополагающие законы теории организации. 5. Основополагающие законы теории организации: особенности, определения, характер системного воздействия (Условие «или»). 6. Закон самосохранения как средство оптимизации работы с ресурсами. 7. Закон развития и характер его противодействия внешней среде. 8. Закон синергии, как фактор обеспечения конкурентоспособности организации. 9. Кайдзен, как процесс непрерывного воздействия на развитие организации.
Тема 4: «Система законов теории организации и характер их воздействия на организацию на различных этапах жизненного цикла»	<p>Основные вопросы занятия</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проанализировать законы теории организации и показать системную взаимосвязь основных законов. 2. Оценить критерии, связывающие группы законов между собой (законы социальной организации с основополагающими второго уровня и др. законами). 3. Дать сравнительную характеристику основополагающих законов и второго уровня. 4. Почему потенциал объединяет законы социальной организации и основополагающие законы? 5. Почему основополагающие законы принято называть системой, а законы второго уровня суммой законов? 6. Оценить степень важности для менеджеров законов предсказуемости и заданности. 7. Закон наименьших и его значимость для работы менеджеров. 8. Оценить значимость для эффективности работы организации законов стандартизации, унификации и кооперативности. 9. Охарактеризовать значимость для менеджеров знания законов теории организации.
Тема 5: «Принципы и их роль в теории организации»	<p>Основные вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Оценить роль и значение принципов в работе сотрудников компании. 2. Почему принято считать, что знание законов необходимо для менеджеров, а знание и использование принципов – для всех сотрудников? 3. Показать системную взаимосвязь между зависимостями, закономерностями и принципами. В чем сущность «цикличности» такого рода взаимозависимости? 4. Оценить классификацию принципов применительно к жизненному циклу организации и относительно законов. 5. Как знание классификации принципов должно помогать в работе менеджеров и исполнителей?

1	2
	6. Почему важно опираться на принципы, относящиеся к состоянию и динамике изменений в жизнедеятельности организации? 7. Как принципы взаимосвязаны с корпоративной культурой, имиджем (авторитетом) и эффективностью работы организации. 8. Охарактеризовать методики, которые связывают принципы с практической деятельностью менеджеров.
Тема 6: «Традиционные типы построения организационных структур»	<p>Основные вопросы:</p> 1. Взаимосвязь структуры организации со взглядом на отношение внутренних факторов и внешней среды. 2. Зависимость структурного построения организации от размера организации и специфики бизнеса. 3. Основные составляющие структуры организации и необходимость их взаимосоответствия. 4. Характерные особенности традиционных структур и объективный процесс усложнения (движения от «простых» к «сложным») 5. Проанализировать, давая сравнительную оценку, основным традиционным типам структур. 6. Показать, что по мере развития типов структур, они изменялись от простых к более сложным. 7. Показать и доказать объективный характер усложнения структур. 8. Существует ли взаимосвязь между структурным построением и характером развития организационной культуры (временем, числом «точек роста», широтой и глубиной развития и укрепления).
Тема 7: «Современные типы организационных структур и основные тенденции их развития»	<p>Основные вопросы:</p> 1. Современные структуры как продолжение и развитие традиционных. 2. Обязательность наличия в современных структурах традиционных составляющих. 3. Основные тенденции в развитии современных структур. 4. Проанализировать основные типы современных структур: адхократические, многомерные, конгломератные, ориентированные на рынок, стратегическое развитие и др. 5. Взаимозависимость структурного построения с состоянием рынка (маркетингом), менеджментом, состоянием экономики, уровнем развития общества и др. глобальными факторами. 6. Роль и влияние глобализации и интернационализации бизнес-систем на характер изменения структурного построения «больших» и «сложных» (корпоративных) систем.

4.2 Методы контроля и структура зачетного кредита

Система оценивания знаний, умений и навыков студентов предусматривает оценивание всех форм изучения дисциплины.

Проверку и оценивание знаний студентов преподаватель проводит в следующих формах:

1. Оценивание работы студентов в процессе практических (семинарских) занятий.
2. Оценивание усвоения вопросов для самостоятельного изучения.
3. Оценивание индивидуальной контрольной работы для заочной формы обучения.
4. Проведение модульного контроля (тестирование).

С целью более полного раскрытия отдельных вопросов для проведения текущего контроля по содержательным модулям используют тестовые задания открытой и закрытой формы. Сумма баллов тестового задания определяется объемом материала содержательного модуля, его сложностью.

Тест-задание оценивают в баллах путем подсчета суммы баллов по каждому тесту. Эту сумму баллов принимают за сто процентов. Далее за приведенной шкалой набранные баллы переводят в национальную оценку.

Структура зачетного кредита для студентов дневной формы обучения приведена в таблице 4.2

Таблица 4.2 – Распределение баллов, которые получают студенты, по содержательным модулям

Текущее тестирование и самостоятельная работа									Сумма
СМ 1.1 Основы теории организации и теории построения организационных структур						СМ 1.2 Проектирование организационных структур и бизнес-процессов			
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	100
10	10	10	10	10	10	14	14	12	

Таблица 4.3 – Шкала оценивания: национальная и ECTS

Сумма баллов за все виды учебной деятельности	Оценка ECTS	Оценка за национальной шкалой	
		для экзамена, курсового проекта (работы), практики	для зачета
90–100	A	отлично	зачислено
82–89	B	хорошо	
74–81	C		
64–73	D	удовлетворительно	
60–63	E		
35–59	FX	неудовлетворительно с возможностью повторной пересдачи	не зачислено с возможностью повторной пересдачи
0–34	F	неудовлетворительно с обязательным повторным изучением дисциплины	не зачислено с обязательным повторным изучением дисциплины

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агаджанов Г. К. Економіка водопровідно-каналізаційних підприємств. – Харків: ХДАМГ, 2000. – 303 с.
2. Акулов В. Б. Теория организации : учеб. пособие / В. Б. Акулов, М. Н. Рудаков. – Петрозаводск : ПетрГУ, 2002. – 192 с.
3. Бардаков В. А. Економіка водопостачання та водовідведення : Навч. Посібник для студентів напряму підготовки “Водні ресурси” вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації. – Харків: ХНАМГ, 2006. – 390 с.
4. Баранников А. Ф. Теория организации : Учебник для вузов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
5. Беляев А. А. Системология организации : учебник / А. А. Беляев, З. М. Коротков ; под ред. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 182 с.
6. Бузырев В. В., Чекалин В. С. Экономика жилищной сферы : Учеб. пособие. – М. : ИНФА – М, 2003. – 256 с.
7. Економіка міського господарства : Навч. посібник / За ред. Т. П. Юр’євої. – Харків: ХДАМГ, 2002. – 672 с.
8. Жуков Д. Н. Экономика и организация жилищно-коммунального хозяйства города : Учеб. пособие. – М. : ВЛАДОС-ПРЕСС, 2005. – 96 с.
9. Зайцев Л. К. Экономика, организация и планирование строительства и эксплуатации городских дорог. – М. : Транспорт, 1981. – 241 с.
10. Зубков А. А., Чибисов С. И. Справочник работника гостиничного хозяйства. – М. : Высш. шк., 1988. – 272 с.
11. Иванова Т. Ю. Теория организации: / Учебное пособие. – СПб. : Питер, 2004.
12. Карлова О. А. Системи життєзабезпечення міст : Конспект лекцій. – Харків: ХНАМГ, 2006. – 66 с.
13. Карлова О. А. Технології виробництва в міському господарстві : Навч. посібник. – Харків: ХНАМГ, 2005. – 156 с.
14. Карлова О. А. Організація виробництва на підприємствах міського господарства : – Харків: ХНАМГ, 2006. – 385 с.
15. Карлова О. А. Менеджмент міського господарства. Навч. посібник. – Х. : ХНАМГ, 2008. – 266 с. Укр. мов.
16. Керженцев П. М. Принципы организации. / П. М. Керженцев – М. : Экономика, 2000.
17. Княжеченко В. В. Особливості планування діяльності підприємств міського господарства : Конспект лекцій. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 108 с.
18. Ковалева О. В. Аудит : Учебное пособие / Под ред. О. В. Ковалевой. – М. : ПРИОР, 2007.
19. Колокнева М. В. Теория организации в вопросах и ответах : Учебное пособие. – М. : ТК Велби : Проспект, 2004.
20. Кожухов Н. И., Теодоронский В. С. Экономика, организация и планирование зеленого хозяйства и строительства : Учебник для техникумов. – М. : Стройиздат, 1987. – 318 с.

21. Коссой Ю. М. Экономика и управление на городском электрическом транспорте : Учебник. – М. : Мастерство, 2002. – 352 с.
22. Латфуллин Г. Р. Теория организации / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. – СПб. : Питер, 2004. – 395 с.
23. Мазоль С. И. Экономика малого бизнеса : / Мазоль С. И. Учебное пособие для вузов. – М., 2004.
24. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. – М. : Инфра-М, 2009. – 864 с.
25. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. / Г. Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
26. Парахина В. Н. Теория организации : Учебное пособие. / Парахина В. Н., Федоренко Т. М. – М. : КНОРУС, 2004.
27. Радченко Я. В., Смирнов З. А. Теория организации. ГУ. – М. : ЗАО Финстатинформ, 2000. – 212 с.
28. Реформування житлово-комунального господарства : теорія, практика, перспективи: Монографія / О. М. Тищенко, М. О. Кизим, Т. П. Юр'єва, С. Ю. Юр'єва, І. В. Покуца. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 368 с.
29. Рогожин С. В. Теория организации : / Рогожин С. В., Рогожина Т. В. Учебное пособие. 2-е изд. – М. : Экзамен, 2004.
30. Славута О. І., Юр'єва Т. П. Особливості економіки підприємств міського господарства : Методичні вказівки. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 20 с.
31. Смирнов З. А. Теория организации. – М. : Инфра-М, 2003. – 248 с.
32. Теория организации / Т. Ю. Приходько, В. И. Приходько. – СПб. : Питер, 2004. – 269 с.
33. Тітяєв В. І., Телятник С. В. Економіка підприємств електротранспорту : Конспект лекцій. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 180 с.
34. Шеметов П. В. Теория организации / Шеметов П. В., Петухова С. В. Курс лекций. – М. : Омега-Л, 2006.

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ,
ПРОВЕДЕННЮ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ
З ДИСЦИПЛІНИ

**«МЕНЕДЖМЕНТ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
(ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ)»**

*(для студентів 2 курсу напряму підготовки
6.030601 «Менеджмент» всіх форм навчання)*

(рос. мовою)

Укладачі: **ШЕВЧЕНКО** Вікторія Сергіївна
БОНДАРЕНКО Олексій Вікторович

Відповідальний за випуск: *В. С. Шевченко*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання: *І. В. Волосожарова*

План 2014, поз. 318М

Підп. до друку 06.06.2014
Друк на ризографі
Тираж 50 пр.

Формат 60x84/16.
Ум. друк. арк. 3,8
Зам. №.

Видавець і виготовлювач:
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Революції, 12, Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК 4705 від 28.03.2014 р.